وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند اولحاج

– البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

Ministère de l'enseignement supérieur

et de la recherche scientifique

Université Colonel Akli Mohand Oulhadj-Bouira

Taseddawit Akli Muhend Ulhag- Tubiret-

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

قسم العلوم الاجتماعية

فرع: علم اجتماع **تخصص: تنظيم و عمل**

معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة نموذجا.GPL

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

اعداد الطلبة:

بوقردون فريدة

بوتاتة ياسمينة

اشراف الاستاذة:

نيار نعيمة

السنة الجامعية: 2014-2015

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف

المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعيــن

نشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل ،

فهو أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالــى

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب الفضل لأصحابه

فاخص بالذكر **الأستـاذة المشرفة نيـــارنـعيمة**

التي منحتنا الكثير من وقتها ولم تبخل علينا بتوجيهاتها

و نصائحها القيّمة، فلها جزيل الشكر

و العرفان بالجميل على تحملها وصبرها طيلة انجاز هذه الدراسة ،

فألف شكر

والشكر موصول إلى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية

والانسانية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة .

شكرا لكل من مدّ لنا يد العون سواء كان من بعيد أو قريب.

فريدة

ياسمينة

إهداء

إلى من تحمل عناء مشواري الدّراسي في صمت

زوجي الغالي مصطفى

إلى قرة عيني ،أبنائي الغوالي

يسرى ،إيمان ،عبد الجليل

إلى أمي أبي إخوتي أخواتي و كل أفراد عائلتي وعائلة زوجي

إلى كل صديقات الدراسة دفعة علم اجتماع تنظيم وعمل

وعلم النفس المدرسي خاصة لويزة سميرة، غنية، نعيمة، عائشة.

إلى دليلة، صبيحة...إلى كل عمال دار الأشخاص المسنين خاصة عزيز ،عبير، امال ،امينة

فريدة ،فارس، نسيم ،جمال...والى كل مقيمي دار الأشخاص المسنين

أهدي هذا الجهد بنية صادقة ودعوى صالحة

فريـــدة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

"والديّ العزيزين"

خاصة أمي الغالية التي كان لها الفضل

في متابعتي لمشواري الدراسي

إلى الذي كان عونا وسندا لي زوجي

"نور الدين"

إلى إخوتي: يوغرطا، إيدير، كنزة، ماسينيسا

إلى كل عائلة "بوتاتة" صغيرها وكبيرها

خاصة "فريدة" ،ليديا ،البراعم :لينا ،سوسن، زينة، وإلى كل الاحباب والاصدقاء و طلبة علم

الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"

ياسمينة

فهرس المحتويات

الباب الثاني: الدراسة الميدانية .

الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة وخصائص العينة.

الفصل الخامس: انواع الاتصال في المؤسسة.

الفصل السادس: المعوقات التنظيمية وفعالية الاتصال التنظيمي.

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة اجتماعية محددة البناء تضم أفرادا وجماعات ينقسم بينهم العمل وتتوزع عليهم المهام والاختصاصات على نحو يجعلها قادرة على إنجاز ما حددته لنفسها ولعمالها من أهداف وأهم ما يميز هذه المؤسسات حركيتها الدائمة في تجديد العضوية، كما أنها تنهض على نظام الجزاءات والمكافآت وتسلسل للسلطة، ونظام للاتصال يتولى نقل المعلومات والتعليمات والتنسيق بين أنشطة الأعضاء، فالمؤسسة لا تستطيع الاستمرار في الوجود وأدائها المهام المطلوبة منها دون استخدام الاتصال، فحياة المؤسسة وتقدمها نحو الأفضل والأحسن عائد إلى فعالية الاتصال بمستوييه الداخلي والخارجي وبجميع قنواته التصاعدية والتنازلية والأفقية، ومنه أصبح الاتصال أهم الوسائل والآليات التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية المعاصرة لتحقيق أهدافها والحفاظ على وجودها.

إن الفرد في التنظيم دائم الاتصال مع غيره، فهو يتصل برؤسائه وزملائه والعملاء ويستعمل عدة وسائل وأدوات. ومن هنا يصبح الاتصال عملية تفاعل اجتماعي داخلي اتجاه الزملاء والمرؤوسين، وخارجي اتجاه البيئة الخارجية بما تحتويه من مؤسسات وأفراد، فالاتصال الداخلي في أي منظمة بمختلف اتجاهاته وأطرافه يحقق جملة من الأهداف كالتنسيق بين أعضائها ومختلف وحداتها ويساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة ،كما يساهم في إزالة الغموض والتوتر داخل التنظيم، بينما يهدف الاتصال الخارجي للمنظمة إلى ربطها بمحيطها للتفاعل معه وللتأثير فيه بطريقة إيجابية.

والاتصال التنظيمي الفعّال يتم فيه إدراك المعاني والمشاعر والمعلومات من قبل المتصل به بالشكل نفسه الذي قصده المرسل وبأسرع وقت ممكن خدمة للأهداف المطروحة من قبل المؤسسة ولكن في الواقع العملي غالبا ما تخضع عملية النقل لتشويه يتعلق بالشكل أو المضمون أو بكليهما معا، إضافة إلى التأخير الذي

يمكن أن يحدث مما يؤدي إلى عدم فعاليته وعدم تحقيق غاية الاتصال، وهذا التشويه يرجع لمعوقات كثيرة تتعلق بالمرسل أو المستقبل أو بمضمون الرسالة، أو بأدوات الاتصال أو جزء من الاتصال، مما يستدعي البحث في جملة هذه الأسباب وصولا إلى اتصال فعّال يضمن ديناميكية المنظمة مع أفرادها ومع بيئتها.

والمؤسسة الاقتصادية في الجزائر وخاصة العمومية منها عانت لفترة طويلة من نقائص عديدة أهمها ضعف مردوديتها رغم الحماية والدعم المالي المقدم لها من طرف الدولة، وأصبح من الضروري القيام بإصلاحات جذرية من خلال التخلي عن أسلوب تسيير الاقتصاد القائم على التخطيط والتوجيه المركزي الذي ظلّ مهيمنا على الحياة الاقتصادية منذ الاستقلال والتحول تدريجيا نحو اقتصاد السوق وفي ظل تحديات المنافسة الأجنبية التي سوف تفرزها اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة وجدت نفسها في الظروف الحالية مضطرة أن تكيّف طرق تسييرها على التنظيم الجديد للاقتصاد ،ولأن الاتصال التنظيمي يساهم وبشكل كبير جدا في نجاح المؤسسة الاقتصادية، ولهذا قمنا بدراسة بمديرية وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة حيث سنحاول أن نبين من خلالها ما هي أنواع الاتصال السائدة في هذه المؤسسة وما هي الوسائل المعتمدة في ذلك مع التركيز على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال فعّال داخل هذه المؤسسة واختيارنا لهذا الموضوع نابع من اهتماماتنا الشخصية بموضوع الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى الفضول العلمي الذي يدفع الباحث إلى معرفة ما هي سياسة الاتصال التي انتهجتها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بعد الإصلاحات، والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. و يعتبر الموضوع من البحوث الاجتماعية وذلك لقابليته للدراسة و البحث، وكذلك الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصال في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه، ولمعالجة موضوع الدراسة قسّمناه إلى قسمين:

- القسم الأول: خصصناه للإطار النظري والمنهجي ويتضمن ثلاثة فصول:
- ويتناول **الفصل الأول** الإطار المنهجي و قد تضمن أهمية الدراسة، الإشكالية ،الفرضيات ،تحديد المفاهيم، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات ،الدراسات السابقة ،المقاربة النظرية.
- **الفصل الثاني** وقد خصص لما يلي:

أولا: نظريات الاتصال في الفكر الإداري أين تم التطرق الى المدرسة الكلاسيكية ،المدرسة السلوكية مدرسة النظام الاجتماعي ،الاتجاهات الادارية الحديثة .

ثانيا: نماذج الاتصال وتطرقنا الى نموذج أرسطو، نموذج لاسويل، نموذج شانون وويفر، نموذج ويبر شرام، النموذج السبرنتيقي ل"توريد وينر" بالإضافة الى نماذج أخرى منها نموذج بيرلو، نيوكمب وديفلور ...

الفصل الثالث: وجاء كما يلي:

أولا: الاتصال التنظيمي حيث تم التطرق إلى عناصر الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال ،أهداف الاتصال ،خصائص الاتصال الفعّال، أنواع الاتصال ووسائله، شبكات الاتصال، معوقات الاتصال التنظيمي.

ثانيا: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تناولنا خصائص المؤسسة الاقتصادية، أنماط المؤسسة الاقتصادية عناصرها وأهدافها، التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا: مميزات الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية وتطرقنا إلى الاتصال وبيروقراطية التنظيم في المؤسسة الجزائرية، الاتصال والثقافة التنظيمية، الاتصال ونظام تسيير المؤسسة الجزائرية

القسم الثاني: خصصناه للجانب الميداني وقسمناه بدوره الى :

الفصل الرابع: خصصناه للتعريف بميدان الدراسة وخصائص مجتمع البحث.

الفصل الخامس: يتضمن عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى المتمثلة في تنوع اتجاهات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الفصل السادس: خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية المتمثلة في وجود معوقات تنظيمية تحد من فعالية الاتصال.

الفصل السابع: خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة المتمثلة في وجود معوقات اجتماعية تحد من فعالية الاتصال.

الفصل الثامن: خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتمثلة في وجود معوقات مادية وفنية تحد من فعالية الاتصال وفي الاخير جاء الاستنتاج العام كحوصلة لما توصلت اليه الدراسة ،وخاتمة متبوعة بجملة من التوصيات والاقتراحات.

الباب الأول

البناء المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1- أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية، وما يمكن أن تقدمه وتحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها حيث تنبثق أهمية الدراسة من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة خاصة وأن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية شهدت تغيّرات سريعة ومتلاحقة مما وضع أمام المؤسسة تحديات كثيرة أهمها المنافسة من جهة وقلة الإمكانيات المادية من جهة أخرى.

لذا تكتسي هذه الدراسة أهمية امبريقية من خلال تنبيه القائمين على المؤسسة إلى ضرورة توفير وتجسيد نظام اتصالي متين قائم على مبادئ علمية مدروسة، كما أن مشاكل وخصوصيات العمال داخل النسق لابد وأن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء القيام بالعملية الاتصالية ، وبالتالي العمل على تحليل أهم المشاكل التي تواجهها الإدارة والمتجسدة في معوقات الاتصال التنظيمي.

2- الإشكالية:

يمثل الاتصال في المؤسسات الاقتصادية بأساليبه ووسائله موضوعا هاما للدراسة السوسيولوجية باعتباره أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعات العاملين فيها وهذا ما جعله يحظى بالدراسة من أجل الوصول إلى حلول للتغلب على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون قيامه بدوره وعدم تحقيقه لأهدافه في المؤسسة، وهو «العنصر المحوري في حركة وديناميكية الجماعة ويمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة»[1]، وتكمن الأهمية المزدوجة للاتصال في كونه عملية إدارية واجتماعية تتفاعل من خلالها جماعات العمل مع بعضها البعض.

---

[1]حسين حريم: **السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص243.

وامام التغيرات والتحولات العميقة التي يشهدها العالم في مختلف مجالات الحياة ، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة وما تفرضه من آليات للسيطرة والهيمنة على الاقتصاد العالمي وما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وترشيد واستخدام أمثل لموارد التنظيم، يتحتّم على المؤسسات الجزائرية وخاصة الاقتصادية منها تغيير شروط وقواعد التسيير فيها على هدف تحسين أدائها ومسايرة هذه التطورات، وذلك من خلال التقيد بأكثر ما يمكن من التقاليد الخاصة بالمؤسسات التي يتميز تسييرها ،وأدائها بالفعالية والكفاءة وبتجربة كافية في ميدان الاتصال وتحقيق فعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستقرار أولا، ثم ترسيخ دورها في الاقتصاد الوطني وأمام منافسة المؤسسات الأجنبية ثانيا، لهذا فإن قيام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بإعادة النظر في الاتصال وتكييفه مع التنظيم الجديد للاقتصاد، أمر ضروري ولابد منه خاصة وأن واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مرتبط بنظام التسيير الذي وجدت فيه.

ففي ظل التسيير الذّاتي الذي أعقب الاستقلال مباشرة «احتفظت الجزائر بالبنية البيروقراطية الموروثة بكل ما تتضمنه من وسائل مادية وبشرية، فمن الناحية الإحصائية بلغ عدد الإداريين 23182 جزائريا وقد بلغ عدد الموظفين الذين جاءوا من جبهة التحرير الوطني والحكومة المؤقتة من ذوي المكانة العالية 43 %واما النسبة المتبقية من الموظفين فكانت تضم مستويات مختلفة»[1]، وفي هذه الحال كان واضحا تحكم الفئة البيروقراطية على السلطة باسم العمال واستغلت ضعف تكوينهم ومستواهم التعليمي، وأخذت مكانهم باسم التسيير الذاتي وهذا بسبب تفوق الإطارات من حيث خبرات التسيير، وكان الاتصال والتشاور حول شؤون التسيير بين الإطارات والإدارة، ثم تحوّل هذا الاتصال إلى تحالف بينهما على حساب العمال." وكوّنوا شبكة اتصال مغلقة تخطط وتقرر وتنفذ بعيدا

[1] ناصر قاسيمي: **الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص187.

عن شبكة الاتصال الأخرى الخاصة بالعمال"[1]، وتحوَّل مركز الاتصال هذا أثر سلبا في فعالية التسيير في المؤسسة الجزائرية.

ورغم توسيع مفهوم المشاركة التي جاء بها التسيير الاشتراكي وذلك بجعل العامل مسيرا أو على الأقل مشاركا في التسيير من خلال توسيع شبكة الاتصال المحيطة به، إلاّ أن الاتصال في هذه المرحلة، "تميز بمرونة في نفس المستوى التنظيمي (الاتصال الأفقي) وغزارة في الاتصال النازل وغياب شبه كلّي للاتصال الصاعد"[2]، ومن هنا تظهر أحادية الاتجاه التي ينفرد بها المرسل بإصدار المعلومات والحقائق التي يراها مناسبة ومسايرة لنظام المؤسسة مباشرة على المستقبل قصد إعلامه فقط، فللمستقبل عملية محددة تتمثل في استقبال المعلومات والحقائق فقط.

وأصبح العمّال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الانفتاح السياسي والاقتصادي التدريجي في منتصف الثمانينات أكثر تحررا من الضغوط والتهديدات التي كانت عائقا مهما للعملية الاتصالية الرّسمية وغير الرّسمية معا، وزادت حركية العمال داخل المؤسسة نحو الاحتجاجات المكثفة والاضرابات، وهذا يعبر عن وجود حركية جديدة في عملية التسيير والاتصال، وتعمقت هذه الحركية لينعكس التقسيم الحزبي والإيديولوجي في الساحة السياسية على خريطة المؤسسة في التسعينات، حيث تدخلت متغيرات جديدة في العملية الاتصالية وهي الانتماء الحزبي الذي لم يعد يقتصر على جبهة التحرير الوطني فقط، كما ظهرت النقابات الحرة والنقابات المهنية وبالتالي لم يقتصر النشاط النقابي على الاتحاد العام للعمال الجزائريين وبذلك تجسّد هذا التنوع في العمليات الاتصالية داخل المؤسسة واعتبرت من أهم الحساسيات التي يمكن أن تؤثر على عملية التسيير.

(1) نفس المرجع السابق، ص187.

(2) نفس المرجع، ص188.

وتعيش الجزائر حاليا تحولا نحو اقتصاد السّوق وهذا التحول يستهدف المؤسسة الاقتصادية بالخصوص باعتبارها المعيار الذي يعبر عن حقيقة التطور الاقتصادي مما يفرز نتائج تؤثر عليها بصورة إيجابية أو سلبية، مباشرة أو غير مباشرة داخلية أو خارجية عن طريق التأثير في وظائفها التي تقوم بها كالاتصال التنظيمي الذي ارتبط في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في كل مرة بنمط التسيير السائد فيها.

ولأن الاتصال التنظيمي يساهم وبشكل كبير في نجاح المؤسسة الاقتصادية، وبلوغها أهدافها مع حفاظها على مخزونها البشري، وتماسكها التنظيمي، فمن الضروري تفعيل عملية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات المنافسة الأجنبية والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، سنحاول تبيان واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وبالتحديد في بوحدة غازل البترول المميع بالبويرة GPL ومن أجل هذا نطرح التساؤل التالي:

ما هي أنواع الاتصال السائدة في المؤسسة الاقتصادية العمومية وما هي معوقات الاتصال في هذه المؤسسة؟

3- فرضيات الدراسة:

3-1- الفرضية الاولى:

يتميز الاتصال الداخلي في المؤسسة بأنه متعدد الاتجاهات (الاتصال النازل ، الصاعد، الافقي)

3-2- الفرضية الثانية:

تحول المعوقات التنظيمية دون تحقيق اتصال فعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3-3- الفرضية الثالثة:

تواجه العملية الاتصالية معوقات اجتماعية تؤثر سلبا على الاتصال الصاعد وتعيق الاتصال الأفقي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3-4- الفرضية الرابعة:

تواجه عملية الاتصال معوقات مادية فنيّة تؤثر سلبا على فعالية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

4- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث الاجتماعي ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تتشعب معانيها ودلالتها، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض، وقد حددنا مفاهيم دراستنا فيما يلي:

4-1- المعوقات: أول من استخدم مفهوم المعوقات في الفكر التنظيمي هو العالم الأمريكي "روبرت ميرتون"، «عندما أشار إلى النتائج غير المتوقعة للنظام البيروقراطي والتي تشكل اختلالات واضطرابات تكمن وراء الوظائف الكامنة غير الظاهرة»[1].

ويقترن هذا المفهوم في علم الاجتماع بالمعوقات الوظيفية، كما يشار إليها بالخلل الوظيفي، ويعرف المعوق الوظيفي أيضا على أنه «كل النتائج أو العمليات التي يشهدها النسق الاجتماعي وينظر إليها بوصفها تؤدي إلى تهديد التكامل والتوافق والاستقرار في هذا النسق الاجتماعي، قد لا يكون كذلك بالنسبة لجانب آخر»[1].

---

[1] احسان محمد الحسيني: **موسوعة علم الاجتماع**، ط1.الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص39.

ونقصد بمعوقات الاتصال التنظيمي كل ما يمنع ويعرقل السّير الحسن لعمليات الاتصال التنظيمي الصاعد ، النازل والافقي ،وتتمثل هذه المعوقات في :المعوقات التنظيمية وهي مركزية التنظيم طول التسلسل الهرمي ،احتكار المعلومات . ومعوقات اجتماعية تتمثل في انعزالية الادارة ، الاختلاف في العادات والتقاليد والانتماء النقابي، بالإضافة إلى معوقات مادية تتمثل في عدم توفر وسائل الاتصال الحديثة وفنية تتمثل في نقص التحكم فيها وعدم استعمالها في الاتصال.

4-2- الاتصال التنظيمي:

كغيره من المفاهيم في مختلف العلوم فإن الاتصال قد وضعت له العديد من التعاريف تختلف حسب نوع وتخصص مواضيعها وحسب الهدف الاستعمالي، ولذلك لا يوجد تعريف متفق عليه.

فهناك من اعتبر الاتصال «عملية تبادل الأفكار والمعلومات وهذا التبادل يكون بواسطة الحديث أو الكتابة من أجل ايجاد فهم مشترك بين الأفراد من حيث فهم سياسات المنظمة وأهدافها ومحاولة تنفيذها وتطبيقها»(2).

كما تعرف بأنها «إنتاج، أو توفير، أو تجميع البيانات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية، ونقلها، أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة»(3).

(1) محمد علي محمد: **علم الاجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2006، ص544.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص169.

(3) مصطفى حجازي: **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1990، ص20.

" ويشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات أو أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي"[1].

ونقصد بالاتصال التنظيمي إرسال واستلام الرسائل (شفهية أو كتابية) من المرسل إلى المرسل إليه ويكون هذا الاتصال نازل من الرئيس إلى المرؤوس وصاعد من المرؤوس إلى الرئيس وبين المرؤوسين في نفس المستوى الوظيفي.

4-3- فعالية الاتصال:

وتعني كلمة فعالية "القدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة"[2]." وفعالية الاتصال تتحقق إذا كان المعني الذي في ذهن المرسل هو نفس المعني الذي فسره المتلقي وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال"[3].

والاتصال الفعال هو "نقل المعلومات بشكل دقيق، واضح ومتبادل لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة في الاتصال"[4].

ويمكن أن نصوغ تعريف لفعالية الاتصال بأنها "الاتصال الذي يحدث في جميع الاتجاهات (ليس نازل فقط) بالدقة والوضوح والتبادل باستخدام قنوات ووسائل اتصال فعالة مع وجوب الاستمرارية لتحقيق الأهداف التنظيمية".

4-4- المؤسسة الاقتصادية:

---

(1) قاسيمي ناصر: **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص6.

(2) عالية خلف أخوا رشيدة: **المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006، ص79.

(3) محمد قاسم القريوتي: **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**،ط3، دار وائل للنشر، الاردن، 2003،ص295.

(4) نفس المرجع السابق، ص295.

" المؤسسة نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة"[1].

" والمؤسسة الاقتصادية هي تنظيم للعمل المشترك من العاملين وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل، بغية إنتاج وسائل الإنتاج، إنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم خدمات في النقل والتجارة "[2].

" وهي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج، وتبادل السلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة لأزمة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه "[3].

" والمؤسسة العمومية هي التي تعود ملكيتها للدول فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغفالها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة"[4].

"المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع إنتاجي وصناعي على شكل شركة ذات أسهم وفقا للقانون 01/88 التوجيهي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية العمومية"[5].

---

[1] بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور المفهوم**، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص7.

[2] صمويل عبود: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص58.

[3] ناصر دادي عدون: **المؤسسة الاقتصادية موقعها، وظائفها، وتسييرها**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص12.

[4] عمر صخري: **اقتصاد المؤسسة**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006، ص29.

[5] جمال تزكريت: **الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قبل التعددية وبعدها**، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2011/2000، ص08.

وتعد وحدة غاز البترول مؤسسة تسويقية أكثر من إنتاجية بالرغم ما تقوم به من العمليات التحويلية البسيطة وتشتمل على موظفين بمختلف الفئات السوسيومهنية موزعين على خمس وحدات بالإضافة إلى ثلاثة مراكز للتخزين والتوزيع.

5- المنهج المعتمد وتقنيات البحث:

5-1- منهج الدراسة:

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع، بحيث يعتمد الدّارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العلمية، وإعادة فحصها من جديد للتأكد من صدقها أو إضافة عناصر جديدة لها كي تصبح أكثر شمولا وتكاملا.

والمنهج "هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة وذلك عن طريق جملة من القواعد التي تسيطر على سير العمل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة" [1]،" وهو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج"[2].

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه ومن خلال هذا المنطق نرى أن المنهج المناسب لهذه الدراسة، هو المنهج الكمي، واستعنّا بالمنهج الكيفي في تحليلنا للأسئلة المفتوحة .

[1] عامر قنديلجي: **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999، الأردن، ص13.

[2] عبد الرحمان محمد العيسوي وعبد الفتاح محمد العيسوي:**مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث**،دار الراتب الجامعية، مصر، 1996، ص12.

ويعرف المنهج الكمي بأنه" مجموعة من الاجراءات لقياس الظاهرة موضوع الدراسة وذلك باستعمال الحساب كون ان اغلبية البحوث في العلوم الانسانية ، وذلك عندما يتعلق الامر باستخدام المؤشرات ، النسب ، المتوسطات، أي عموما الادوات الاحصائية ."[1].

5-2- أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان خاصة في البحوث الاجتماعية، من حيث دقة النتائج أين يتوصل الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث وفي دراستنا هذه اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

5-2-1- الاستبيان:

ويدخل ضمن التقنيات الحية التي تشمل الملاحظة والمقابلة وقياس المواقف الذي يعتمد على الطريقة الإحصائية، إذا الاستبيان "هو جملة من الأسئلة المهيكلة شكلا ومضمونا تهدف إلى معالجة موضوع اجتماعي عبر الحصول على معلومات معينة ذات علاقة به وتعتبر المرحلة الأخيرة قبل تحليل المعطيات واستخراج النتائج العلمية"[2].

---

[1] موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية**، تر: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، ط2، دار القصبة، 2006، ص100.

[2] خميس طعم الله: **مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية**، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004، ص90.

فالاستبيان عبارة عن " وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة وإعادته ثانية، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة الواردة أو تسجيل الإجابات"[1].

وهناك أنواعا مختلفة من الاستبيان من حيث نوع الأسئلة وهناك استبيان مفتوح يحتوي على أسئلة تستدعي أجوبة مفتوحة غير محددة، والاستبيان المغلق يتضمن أسئلة تحتاج إلى أجوبة محددة مثل أجب بنعم أو لا، والنوع الثالث هو الاستبيان المغلق–المفتوح وهو مزيج من الاستبيان المغلق والمفتوح ويتضمن أسئلة ذات أجوبة محددة ومعدة سلفا وأسئلة مفتوحة ذات أجوبة غير محددة، وهذا النوع الأخير من الاستبيان اخترناه كأداة لجمع البيانات والذي سيشمل على 43 سؤالا مستمدة من أبعاد ومؤشرات الفرضيات موزعة على 5 محاور.

المحور الأول: يتضمن أسئلة حول أنواع الاتصال السائدة في المؤسسة وفعاليتها.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول المعوقات التنظيمية.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة حول المعوقات الاجتماعية.

المحور الرابع: أسئلة حول المعوقات الفنية و المادية.

5-2-2-مجتمع البحث:

بعد صياغة الباحث لمشكلة البحث وقيامه بتحديد المنهج الذي سيطبقه وبعد أن يحدد الوسائل والأدوات التي يستخدمها في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عليه أن يحدد نوع العينة التي سيقوم بسحبها من مجتمع البحث الذي هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات.

---

[1] موريس أنجرس: مرجع سابق ، ص298.

وفي دراستنا اعتمدنا المسح الشامل لكل عمال مديرية وحدة غاز البترول المميع بالبويرة ،حيث يقدر العدد الاجمالي لمفردات عينة البحث ب :(70) مفردة فكانت عينة الدراسة كما يلي :

- 1 اطار سامي
- 42 اطار
- 14عامل تحكم
- 13عامل تنفيذ

وباستبعاد المدير من عينة الدراسة بالإضافة الى غياب مفردتين بسبب تواجدهما في عطلة مرضية يكون عدد افراد العينة 67 مفردة .

6- الدراسات السابقة:

إن الدراسات المشابهة أو السابقة هي حلقة من سلسلة الحلقات المتكاملة، وجزءا من الأجزاء المترابطة لأنها تساعد على إدخال شيء من التحسين والإثراء للاكتشافات اللاحقة، وبذلك تحدد أهداف البحث الأساسية وعلى هذا سنورد بعض الدراسات التي تناولت ولو متغير من متغيرات بحثنا المعنون بـ: "معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، ومن بين هذه الدراسات:

6-1- الدراسة الاولى :

قام بهذه الدراسة طاهر أجغيم بجامعتي منتوري بقسنطينة وباجي مختار بعناية وقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية"[1]، وانطلقت من طرح مشكلة هامة جدا وجوهرية لدراسة هذا الموضوع

---

[1] طاهر أجغيم: **واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية**، رسالة دكتوراه دولة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ،السنة الجامعية 2005-2006، بتصرف.

وهي: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية؟ وكانت فرضياتها كالتالي:

1. تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدائها، مؤشراتها (اللغة الفئوية، الحديث الجماهيري، اللغة الرمزية والحركية.)
2. يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا (مغلقا)، مؤشراتها (محتوى الاتصال ثانوي، الإفراط في الشكليات، الرموز، تعقيد شبكة الاتصال، السلم الإداري).
3. نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العملية الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية. مؤشراتها: (التوجيه، الرقابة، التنسيق، التخطيط، اتخاذ القرار).
4. إن استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل الاتصال المناسبة جعل أدائها أكثر فعالية. مؤشراتها: (ماهية الوسائل المستعملة، محلات استعمالها، كيفية استعمالها، فعالية استعمالها).
5. يختلف تقدير مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية (لغة الاتصال، الاتصال الكتابي ،العمليات الإدارية الأساسية، وسائل الاتصال).

شملت عينة الدراسة 300 فرد من مجموع العملين البالغ 1000 فرد موزعة على خمس فئات: موظفين إداريين، مسؤولين، عمال عاديين، أساتذة، طلبة.

وقد اعتمد الباحث في الدراسة على العينة الحصصية حيث قام بتقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات على أساس خصائص معينة مثل الوظيفة والجنس والصفة...الخ.

فاختار لدراسته المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وطبيعة الفرضيات التقريرية. استخدم الباحث في هذه الدراسة أكثر من أداة حرصا منه على جمع أكثر وأدق البيانات التي تفيد في كشف متغيرات موضوع البحث وقياس العلاقة بينهما وهذه الأدوات هي: الاستمارة، المقابلة المفتوحة غير المقننة.

أهم نتائج هذه الدراسة:

- إن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم.
- الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته تبقى غير ملائمة بشكل عام.
- هناك علاقة تلازم بين سهولة الاتصال وانفتاح قنواته، وقوة العلاقات الإنسانية بين فئات الأسرة الجامعية.
- للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة.

بالرغم من استخدام المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية لوسائل اتصال حديثة ومتطورة سواء كتابية أو غيرها إلا أن الوسائل التقليدية للاتصال كالسجلات والمستندات أو غيرها، لا تزال معتمدة بكثرة وغالبا ما تكون سببا مباشرا في وجود معوقات في الاتصال وتعقيدات إدارية مثل المبالغة في الشكلية (الرمزية) وكثرة الإجراءات الإدارية وحجز المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة العمل وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية.

6-2- الدّراسة الثانية:

قام بهذه الدراسة الباحث العربي بن داود بمركب الرافعات والمجارف CPG بعين السمارة بقسنطينة، بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"[1].

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

---

[1] العربي بن داود: **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنةالجامعية2007 -2008، بتصرف.

ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي وما مدى فعاليته إنمائها و تطويرها؟ فاعتمد في دراسته على الفرضية الرئيسية التالية:

تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

تندرج تحت هذه الفرضية 3 فرضيات فرعية:

1. فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

مؤشراتها:

- سرعة وصول القرارات ووضوحها للعمال التنفيذيين.
- وضوح قنوات الاتصال التي تنقل الأوامر و التعليمات.
- عقد الاجتماعات الدورية.

2. كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا كلما كانت الإدارة على علم بآراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

مؤشراتها:

- سهولة نقل الآراء والشكاوى بين المستوى الأدنى والمستوى الذي يعلوه.
- العلاقة بين العمال والإدارة (محافظة الإدارة على مصالح العمال).
- توفير أساليب وقنوات الاتصال.

3. الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي.

مؤشراتها:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية.
- التنسيق في المهام بين كل فئات وأقسام المؤسسة.

اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية، فكان عدد العمال الذين شلوا المجتمع المدروس هو 999 عاملا مقسمين إلى فئة الإطارات، فئة عمال التحكيم، فئة عمال التنفيذ وتم اختيار 100 مفردة.

واعتمد على المنهج الوصفي لتناسبه مع الظاهرة المدروسة، كما اعتمد على مجموعة من أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة، المقابلة، الوثائق، السجلات والاستمارة.

نتائج الدراسة:

- إن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات التنظيمية إلا في بعض الأحيان.
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات من الإدارة إلى العمال.
- عدم عقد الاجتماعات الدورية بين الإدارة والعمال لمناقشة مشاكل العمل وتسيير المؤسسة.
- صعوبة اتصال العمال بالإدارة وذلك راجع إلى طول التسلسل الإداري وبعد المسافة بين الطرفين.
- عدم احترام الإدارة للعمال، وعدم رضا العمال عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
- العلاقات بين العمال حسنة، نتيجة للوظائف والمصالح المشتركة.
- إمكانية الاتصال بين الزملاء في باقي الأقسام التنظيمية.
- أهمية التعاون بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية.

6-3- الدراسة الثالثة :

قام بهذه الدراسة الباحثة رماش صبرينة بالمديرية الجهوية للتوزيع "سونلغاز" بقسنطينة بعنوان "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" [1].

كان التساؤل الرئيسي المطروح في هذه الدراسة كالتالي:

ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وأيها الأهم؟

جاءت الفرضية العامة في الدراسة كالتالي:

تحول المعوقات التنظيمية والبشرية والمادية على التوالي وبهذا الترتيب دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و تندرج ضمنها 3 فرضيات فرعية:

- تحول المعوقات التنظيمية دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحول المعوقات البشرية دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحول المعوقات المادية دون تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

اتبعت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لأفراد المديرية والبالغ عددهم 135 موظفا وينقسمون إلى 3 فئات سوسيومهنية: إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ.

نتائج الدراسة:

- ضعف وعدم فعالية تسيير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للتوزيع، سونلغاز، قسنطينة.

---

[1] شامخ عزيزة: **معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009، بتصرف.

- إثبات تواجد كل المعوقات التي تبنتها الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى أن السبب لضعف الالتزام الموضوعي المرتبط بالمعايير الرشيدة في أنشطة ووظائف الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن المعوقات البشرية هي أهم وأخطار الأنواع وأكثرها بروزا ثم تليها المعوقات التنظيمية في درجة الأهمية والخطورة، في حين تعتبر المعوقات المادية ذات تأثير أقل على فعالية التسيير المرتبط بقوة العمل.

توظيف الدراسات السابقة في دراستنا الحالية:

بعد الاطلاع على تفاصيل الدراسات السابقة تبين أن موضوع دراستنا له أهمية وقيمة كبيرة في البحث السوسيولوجي، واعتمدنا على الدراسة الأولى والثانية لتأطير الجانب النظري فيما يخص الاتصال، وكذلك أفادتنا منهجيا في إعداد خطة البحث وتقسيم الدراسة إلى فصولها إضافة إلى كيفية اختيار العينة المنهج المستخدم وصياغة أسئلة الاستمارة.

أما الدراسة الثالثة بعنوان "معوقات إدارة الموارد البشرية في الجزائر"، ركزت على تشخيص المعوقات وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية في حين أردنا أن نعرف مدى وجود هذه المعوقات وتأثيرها على فعالية الاتصال بين هذه الموارد البشرية، فكانت دراستنا بمثابة دمج بين الدراستين الأولى والثانية التي ركزت على فعالية الاتصال في المؤسسة والدراسة الثالثة التي ركّزت على المعوقات ونحن بهذه الدراسة نريد معرفة أنواع الاتصال وأساليبه، وهل هو اتصال فعاّل وإذا لم يكن فعّالا فما هي الأسباب أو المعوقات التي تحد أو تعيق تحقيق فعالية اتصالية؟

7- المقاربة النظرية:

تعتبر النظرية الإطار المرجعي الذي يوجّه الباحث ويساعده في تحليل وتفسير الظواهر وربطها بسياقها النظري والفكري الذي تدخل ضمنه، "والنظرية الاجتماعية تتكون من بناء تصوري لظواهر المجتمع ومشكلاته ونظمه في إطار منهجي يربط بين النظر والتطبيق بواسطة منهج علمي يحدد طبيعة البناء المميز للنظرية السوسيولوجية في ضوء المنهج العلمي المميز للنظرية العلمية في مجال العلوم الطبيعية"(1).وبصفتنا ندرس ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل تجدر بنا الإشارة إلى تأثير النظرية البنائية الوظيفية على التنظيم والعمل والتي تنطلق في دراستها للمؤسسة من فرضيات أربع(2):

1. المؤسسة نظام كلي، يتكون من عدد الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر.
2. يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفرد إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزء منه.
3. فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي تؤديها للمحافظة على التوازن الكلي.
4. الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد وظيفي.

وفي ضوء هذه الفرضيات يصف **بارسونز** المؤسسة "كنسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة"(3)."ويرى **بارسونز** ان النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة من الفاعلين تحقق الحد الأمثل من الإشباعات

(1) طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر، ص21.

(2) بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: مرجع سابق،ص8

(3) السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1982، ص72.

وتتخذ الصلات بين الفاعلين وفق نسق من الرموز الثقافية المشتركة"[1]، وينقسم هذا النسق الاجتماعي بدوره إلى ثلاثة أنساق اجتماعية وهي:[2]

1. **النسق الإداري:** ويشمل هذا النسق العاملين والموظفين في الجهاز الإداري ويتولى هذا النسق الأمور الداخلية من تخطيط وتوجيه ورقابة.
2. **النسق الفني:** يتكون من العاملين المباشرين للعملية الاجتماعية ويختص هذا النسق في إنتاج السلع والخدمات، كما يركز على تحقيق الكفاءة والفعالية للمخرجات وكذا الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.
3. **النسق النظامي أو المؤسسي:** يتكون هذا النسق من الهيمنة الإدارية العليا التي تتولى وضع السياسات العامة والتعامل مع البيئة الخارجية، ويقوم هذا النسق بوظيفتين الأولى تتمثل في الربط بين النسق الإداري والفني والثانية تتولى الربط بين المؤسسة والبيئات الخارجية.

ويذهب" **بارسونز**" في نظريته أنه إذا كان على أي نسق أن تستمر عليه أن يعمل على تحقيق أربعة شروط ويطلق عليها اسم الملزمات أو المتطلبات الوظيفية وهي التكيف، تحقيق الأهداف، التكامل، المحافظة على النمط وإدارة التوتر، فالتكيف يكون بين النسق والبيئة التي تحيط به وأن يقوم هذا النسق أيضا بتأسيس مجموعة الوسائل المادية والمعنوية الضرورية لحياة أعضاء النسق والتكيف من أجل تحقيق الهدف الذي يتطلب بدوره تحديد الأولويات أو الضروريات اللازمة لتحقيقها وذلك عن طريق التنسيق بين مجموعة المدخلات والموارد اللازمة والعمل على استخدامها بصورة مثلى لتحقيق أهداف النسق وحاجاته الأساسية ومن أجل أن تحقيق الأهداف يجب توفر المتطلب الوظيفي الثالث وهو التكامل أي عملية المحافظة على العلاقات المترابطة بين الوحدات والتي تؤدي إلى تماسك الأعضاء وتضامنهم في تحقيق الأهداف ويأتي المتطلب الوظيفي الرابع والأخير "وهو المحافظة على النمط

---

(1) اعتماد محمد علام: **دراسات في علم الاجتماع**، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994،مصر، ص154.

(2) بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص ص9-10.

وذلك عن طريق طرح عدد من الخصائص والسمات العامة والتي تتمثل في المهارات اللازمة والتخصص، والحوافز المادية والمعنوية والسمات الشخصية للقيادات والأعضاء، وتركز أهداف هذه الخصائص لتحقيق الدور الوظيفي الذي يسعى لتحقيقه جميع أفراد النسق، مع ضرورة الالتزام أيضا بمجموعة القيم الاجتماعية التي يجب أن يلتزم بها الأعضاء حتى تسهم في خفض معدلات التوتر أو التصدع الذي قد ينشأ تلقائيا من خلال عمليات التفاعل اليومي أو الحياتي لأعضاء النسق الاجتماعي"[1].

ومن خلال ما سبق نرى أن البنائية الوظيفية تنظر إلى التنظيم على أنه نسق اجتماعي ينقسم إلى أجزاء فرعية ولكل جزء وظيفة يقوم بها في إطار القيم والمعايير السائدة في التنظيم، وهذا من أجل إحداث التكيف والتوازن بين أجزاء النسق من أجل استمرار وجوده، ونجد أنه من الضروري أن يؤدي كل جزء بدورهم الوظيفي في التنظيم الذي ينتمون إليه، وعدم الالتزام بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف وحدوث ما يطلق عليه الأضرار أو الخلل الوظيفي الذي يمثل التعارض بين ما ينبغي أن يكون وبين ما هو واقع فعلا، وقد ينتهي الأمر يتفكك النظام وانهياره.

وأكد عالم الاجتماع الأمريكي "**روبرت ميرتون**" "على أن أجزاء النظام إذا فشلت في تحقيق أهدافها نجم عن ذلك. ما يسمى بالخلل الوظيفي ويعد **ميرتون** أول من أدخل هذا المصطلح في المنظور الوظيفي"[2]، ويرى **ميرتون** أن البنية التنظيمية تحمل داخلها مثيرات الخلل الوظيفي كما تؤدي إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية.

ويبدو هذا الاستخلاص " **لميرتون**" من خلال تحليله الوظيفي لبعض خصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر حيث اكتشف "**ميرتون**" الجوانب غير الرشيدة في هذا التنظيم،" فلقد أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم مثل اللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ في نفس الوقت تنطوي أيضا على نتائج غير وظيفية مثل

---

(1) عبد الله عبد الرحمن: **النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسيولوجية المعاصرة**، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص19.

(2) طلعت إبراهيم لطفي وأخرون، مرجع سابق، ص76.

الجمود"[1]، وقد أكد "**ميرتون** " في هذا الموضوع على أن فكرة استبدال الأهداف التي نتطرق إليها "**ميشلز**" من قبل، فيشير إلى أن السلوك البيروقراطي المقنن يؤدي إلى تحول الأهداف العامة للتنظيم إلى أهداف خاصة شخصية ليس لها علاقة ولا تشترك حتى مع الهدف العام، كما يؤكد "**ميرتون**" على حقيقة النتائج الفعلية للسلوك التنظيمي، فما يعتقد بأنه ضار في تنظيم معين قد يؤدي إلى وظائف حيوية في تنظيم آخر، وما يعتقد أنه مفيد لتنظيم ما قد يكون معوقا وظيفيا لتنظيم آخر.

---

[1] السيد الحسيني: مرجع سابق، ص82.

الفصل الثاني

نظريات الاتصال في الفكر الإداري ونماذجه

تمهيد:

أسهمت عدة مدارس في تطوير نظريات الاتصال التنظيمي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وإذا كانت بعض النظريات لم تخصص حيزا من اهتماماتها المباشرة للاتصال فإنه يمكن استنتاج ذلك الاهتمام من خلال أنماط التسيير التي اعتمدتها، بحيث أن عرض منظورها للتسيير يتضمن في نفس الوقت نظرتها للاتصال التنظيمي ذلك أن التنظيم لا يمكن فصله عن الاتصال باعتباره محركه الأساسي وعليه خصصنا الجزء الأول من هذا الفصل لعرض ابرز المدارس في الفكر الإداري و التنظيمي والتي تندرج تحتها عدة نظريات منها المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، مدرسة النظام الاجتماعي والاتجاهات الإدارية الحديثة.

ولقد قسم الباحثون العملية الاتصالية إلى أقسام أو عناصر أو متغيرات(مرسل ،رسالة، مستقبل، استجابة) لتسهيل تحليل عملية الاتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوعة، والنماذج تقوم بدور تنظيمي من خلال ترتيب وربط العناصر مع بعضها وتبيان العلاقة بينها وعليه جاء الجزء الثاني من هذا الفصل لإبراز أهم هذه النماذج ومن بينها نموذج أرسطو، نموذج لاسويل، نموذج شانون وويفر، نموذج شرام ،النموذج السبرنتيقي...

I. نظريات الاتصال في الفكر الإداري:

1- المدرسة الكلاسيكية:

حاولت المدرسة الكلاسيكية التركيز على نشر ثقافة التسيير الرسّمي بدلا من التسيير غير الرّسمي، أي التحوّل من العلاقات القرابية إلى العلاقات الصناعية ومن الاتصال غير الرّسمي إلى الاتصال الرّسمي، فمفهوم الاتصال لديها يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين في شكل أوامر في اتجاه واحد وهو النّازل دون أن تكون هناك تغذية راجعة (Feed Back)، أي انعدام فرص الاستماع للعاملين من حيث الرّسائل الخاصة بمشاكل التسيير أو المتعلقة بالجانب الإنساني والاكتفاء فقط بتطبيق ما ورد من الرسائل الفوقية. وتضم هذه المدرسة النظريات والاتجاهات الفكرية الآتية:

1-1- حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد **فريديريك تايلور** وزملائه **جلبرت**، **جانت**، **إميرسون**، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو **تايلور** حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه.

ولقد لاحظ **تايلور** أثناء العمل تدني إنتاجية العامل وكان متأكدا بأنه يمكن زيادة وتحسين هذه الإنتاجية، ودفعه تحمسه الشديد للعلم إلى تطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات

الكفاءة والتعاون و الحافزية، واستغرقت أبحاثه وتجاربه سنوات عديدة في مصانع الصلب والفحم التي عمل فيها، بهدف تخفيض وقت العامل ونتيجة لهاته الأبحاث والتجارب توصل إلى المبادئ الآتية:(1)

- التخصص الدقيق في العمل: يجب أن يصبح الإنسان متخصصا ولديه مهارات محددة عالية، لأن التخصص يسهم في زيادة الإنتاجية.
- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب.
- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم باعتماد الأجر على أساس القطعة.
- تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

هذه النظرية اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية واعتبرت الفرد على أنه آلة ميكانيكية، لها مهام تؤديها دون نقاش، وركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، وأن الاتصالات ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، والهدف من الاتصال في الإدارة العلمية هو تسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أكدت رسمية الاتصالات وتسلسلها وهي في اتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل، ومرتبطة بالعمل فقط.

---

(1) حسين حريم: **مبادئ الإدارة الحديثة ،النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**، ط1، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2006، ص52.

1-2- نظرية التنظيم الإداري:

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925) الذي أصبح فيما بعد مديرا لمجمع صناعة المعادن والمناجم، حيث اهتم بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، واقترح 14 مبدئ لتوجيه المدير في حل المشكلات، وأكّد على ضرورة أن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدأ وهذه المبادئ هي:[1]

- تقسيم العمل والتخصيص: وهو حيوي لنجاح أي منظمة.
- السلطة: تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- الانضباط: الالتزام من قبل العامل.
- وحدة الأمر: أن يتبع العامل لرئيس واحد.
- وحدة التوجيه: تنسيق وتركيز جهود كل الأفراد في المنظمة في نفس الاتجاه.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم.
- المركزية: تحقيق التوازن الأمثل بين المركزية واللامركزية في كل منظمة.
- التسلسل الهرمي: تقيُّد المرؤوس بالتسلسل الإداري إلاّ إذا فوَّض المدير العامل بالاتصال مباشرة مع غيره.
- النّظام: الأفراد والمعدات توضع في الأماكن المناسبة.
- المساواة: المساواة الناتجة عن العدالة واللطف تؤدي إلى تكريس العامل.
- الاستقرار الوظيفي: يحتاج العاملون إلى وقت ليتعلّموا كيف يؤدّون أعمالهم.
- المبادرة: مما يساعد على تحقيق رضا العامل بالمشاركة.
- الروح المعنوية: الانسجام بين العاملين لنجاح المنظمة.

[1] نفس المرجع السابق، ص55.

بالإضافة إلى المبادئ العامة اقترح **فايول** خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة والتّوجيه.

وتظهر أهمّية الاتصال في هذه النظرية من خلال المبادئ التي أتى بها "**فايول**"، فمبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال وهو منشّط العملية الاتصالية ما دام هو المحرك الأساسي للتسيير، ومصدر القرار الأول في المؤسسة، كما أن مبدأ وحدة التوجيه يصّب في نفس الغرض الاتصالي بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف، في حين يجعل مبدأ الترتيب والتدرج من الضروري احترام السُّلمية في الاتصال بناء على الرتب الرئاسية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي.

1-3- النظرية البيروقراطية:

استخدم "**ماكس فيبر**" مفهوم البيروقراطية للإشارة إلى التنظيم والجهاز الإداري، واعتبرها شكلا من الأشكال الإدارية الحديثة المتطورة والمعقدة والتي تتميز "بالترشيد والتخصص والعقلانية والطابع اللاّشخصي والخبرة الفنية"[1].

وعلى الرغم من أنّ ما قدّمه " **فيبر**" يتضمن العديد من المبادئ التنظيمية الأساسية، كالتدرج الهرمي والتخصص، والالتزام بالقواعد و عدم استخدام العلاقات الشخصية والعاطفية إلاّ أنّ هذا النموذج المثالي اعتبر الأفراد كآلات، وكأفراد ليس لديهم بعد اجتماعي وثقافي "وكان خط الاتصالات فيه يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وبالتالي مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا بالإضافة إلى اعتماده على القنوات الرسمية للاتصال والتركيز على الوسيلة المكتوبة"[2].

---

[1] بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة،: مرجع سابق، ص115.

[2] بوحنية قوي: **الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص58.

ومنه نستنتج أن نموذج" **فيبر**" مغلق في التسيير والاتصال حيث يركز أشير على العوامل التنظيمية الداخلية التي يمكنها تحقيق الفعالية كما يقوم أيضا على احترام مبدأ السلمية حتى لا يحصل الاعتداء على مهام الآخرين.

2- المدرسة السلوكية:

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأ هذه الحركة بدراسات هاوثورن التي أجراها "**إلتون مايو**" وزملائه، والتي أكّدت على أهمّية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمّية المجموعات غير الرّسمية، وسعت هذه الدراسة إلى تحليل العمليات والبناءات الداخلية فيها، والكشف عن السّبل لزيادة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل ورفع الرّوح المعنوية وربط العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسات وخطوط الإنتاج وتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة ،التلوث، التهوية ،وغيرها.

"وركّزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركّزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة"[1].

2-2- نظرية (x) و(y) ماك جريجور: (نظرية الفلسفة الإدارية)

"**دوغلاس ماك جريجور**" أحد رواد الفكر الإداري الذين انتقدوا المغالاة في التطبيق الحرفي لمبادئ النظرية الكلاسيكية وتركيزها على العمل والإنتاج والرقابة والتوجيه وعدم مراعاة العنصر البشري الذي هو أهم عناصر الإنتاج ولقد صوّرها في نظرية أسماها (x) أي وجهة النظر التقليدية في الرقابة والتوجيه ثم رد على هذه النظرية بنظرية أخرى أسماها نظرية (y) أي التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم.

[1] نفس المرجع السابق ، ص59.

"وتقوم نظرية (y) على افتراضات وهي أن الفرد يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه وبالتالي يجب إجباره على العمل وعليه فنظرية (x) تلوح بالعقاب كإجراء لابد منه لحث الأفراد على العمل، والفرد يفضل التوجيه بدل الاعتماد على نفسه أي لا يتحمل المسؤولية، وهو قليل الطموح، أما نظرية (y) فتقوم على افتراضات مخالفة لنظرية (x) فالإنسان محب للعمل، ولا يتهرب من المسؤولية، وهذه النظرية ضد استعمال العقاب بل تفضل استخدام وسيلة تعتمد على ترغيب العاملين في العاملين في العمل وإقناعهم بما سيحصل عليه من مقابل، وعليه يجب استخدام التحفيز المادي والمعنوي"[1].

أما عن التّجسيد النّظري لاتصال المؤسسة حسب نظرية (x) فإننا نجد أن المديرين يميلون حسب معطيات النظرية إلى "اتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة، وتمركز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة، واقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات، وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية، قلى التفاعل بين العاملين، واقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة"[2].

"مقابل ذلك نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيقات النظرية y يميلون إلى تحرك وانسياب المعلومات والرسائل مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات، واستمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان، وتشجيع الاتصال الصاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين[3].

---

[1] عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن: **المنظمة ونظرية التنظيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص ص234-235.

[2] سعيد يس عامر: **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ للنشر، السعودية، 1986، ص258.

[3] نفس المرجع، ص159.

3- مدرسة النظام الاجتماعي:

"يمثل هذا المدخل نظاما للعلاقات الثقافية والحضارية بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة، أي المجموعات المتشابهة في الثقافة والحضارة، والعمل على توحيد هذه المجموعات في جو ثقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون، والذي يطلق عليه عادة اصطلاح التنظيم الرسمي"[(1)]، وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبين على المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

3-1- نظرية النظام التعاوني شستر برنارد:

المنظمة في نظر **شستر بارنارد** (1938) هي نظام تعاوني يعتمد على فعالية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه[(2)]، "ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن **بارنارد** هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، ذلك أنه من الأوائل الذين تعرضوا بالشّرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية"[(3)]، وقد ذهب **شستر بارنارد** إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أنه أولى العمليات الإدارية، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون

[(1)] ختام العناتي وعلي العياصرة: **الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2007 ،ص33.

[(2)] خليل محمد حسن الشّماع وخضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص90.

[(3)] بوحنية قوي، مرجع سابق، ص59.

تحقيق نظام فعال وسليم ومناخ مناسب، لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة،ويتضح هذا من مبادئه:[1]

1. أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة.
2. أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
3. أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن، حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.
4. أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، ولا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات.
5. أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمون لهذا العمل.
6. عدم مقاطعة خط الاتصال، وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال.
7. أن توضع التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا.

"كما يرى **برنارد** أن غياب التّقنية الملائمة للاتصال قد يلغي إمكانية تبنّي وتحقيق بعض الأهداف ويؤكد على أهمية صيانة نظام الاتصالات لأداء المنظمة، ومن هنا يجب أن تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية باعتباره عملا استراتيجيا وذلك عن طريق اختيار موظفين يتولّون مهام تقنيات الرقابة"[2].

3-2- نظرية اتخاذ القرارات: هربت سايمون (Herbert Simon)

ينظر **سايمون** للتنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضاءه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم، فعن طريق التفاعل يستمدّ كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات والاتجاهات تساعده على اتخاذ قراره و أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم، يتطلب وجود تعاون فيما بينهم، وعليه

---

(1) ناصر دادي عدون: **<u>الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية</u>**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص24.

(2) بوحنية قوي: مرجع سابق، ص62.

يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريقها التفاعل"[1]، "وقد ربط سيمون بين الاتصال والمعلومات، حيث عرف الاتصال بأنه عملية يتم بواسطتها ايصال أو استلام افتراضات لازمة لاتخاذ القرار في أي جهات المنظمة أو المؤسسة، وهذه العملية تتحرك في الجهات الأربعة: أعلى وأسفل والجانبين"[2].

3-3- نظرية رنسيس ليكرت:

يعتبر" **رنسيس**" أن كل تنظيم منشأة إنسانية يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضائها، وهو يتميز بخصائص وعمليات عديدة، فله هيكل تجري فيه عمليات الملاحظة والقياس لجميع البيانات عن الحالة الداخلية للتنظيم والبيئة التي يعمل فيها، والعلاقة بين التنظيم وهذه البيئة، وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات حيث عن طريقها يتم تبادل المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السّلطة فيه، ويتم داخل التنظيم عمليات تفاعل بين الأفراد بغية تحقيق أهدافه، ودرجة التفاعل تتوقف على نوع قوى التحفيز التي يستخدمها التنظيم، فإذا كانت سلبية تعتمد على الخوف، نتج عنها اتجاهات غير مؤيدة ومعادية، وستكون عملية الاتصال واتخاذ القرارات ذات خصائص معينة يتمكن من مواجهة العداء والنفور والشك من قبل الأفراد والعكس صحيح إذا كانت قوى الإثارة إيجابية حيث يستنتج عنها عندئذ اتجاهات مؤيدة وتكيف تعاوني من جانب أعضاء التنظيم، وسيتمكن التنظيم في هذه الحالة من تحقيق اتصالات فعّالة واتخاذ قرارات سليمة وسيحدِث تنسيقا بين أجزاءه وأفراده"[3].

"ويرى **رنسيس ليكرت** أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم يجب خلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم، ويتم ذلك –وفقا **لليكرت**– بواسطة منسّقين أكْفاء يطلق عليهم "محاور اتصال وربط" يكونون

(1) عمر وصفي عقيلي وقيس علي عبد المؤمن: مرجع سابق، ص241.

(2) ناصر دادي عدون: **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص29.

(3) عمر وصفي عقيلي وقيس علي عبد المؤمن: مرجع سابق، ص223.

أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات، وتربط محاور الاتصال هذه بين التفضيلات المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى، كما يمكن أن تتعرّف الجماعة الأولى على تفضيلات الجماعات الأخرى، من خلال هذه المحاور، ويرى **ليكرت** أن القائم بمحور الربط يؤدي ثلاثة وظائف ،فهو يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما ثم ينقل هذا الاجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها، وأخيرا يحاول في حالات الصراع داخل الجماعة أن يسهّل حسم وتسوية الصراع"[1].

4- الاتجاهات الإدارية الحديثة:

قدمت هذه المدرسة الإدارية الحديثة عدة إسهامات في مجال الاتصال تنطلق أساسا من الاهتمام الكبير بمفهوم الاتصال ونجد:

4-1- مدرسة النظم:

تنظر هذه المدرسة إلى المنظمات باعتبارها منظمة اجتماعية تحوي أفرادا وأهدافا واتجاهات ودوافع مشتركة، لا يمكن أن تنقسم دون وجود اتصالات تؤثر فيها بحيوية، كما أن التوازن الداخلي هو توازن أجزاء العملية الاتصالية وارتباط أجزائها، "ومن رواد هذا الاتجاه (Katz, Kahn, Weik) وقد اهتم بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمات، أما "March, Simon" فقد نظر للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها".[2]

---

[1] سعد مرسي بدر: **الإيديولوجية ونظرية التنظيم، مدخل نقدي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص181.

[2] بوحنية قوي: مرجع سابق، ص64.

4-2- **المدرسة الموقفية:** من أهم روادها (Lawrence, Lorsh)

" تقوم هذه النظرية على أساس فكرة مفادها أنه لا توجد طريقة مثلى، وأسلوب إداري أمثل أو نمط قيادي أفضل من غيره يمكن استخدامه في جميع المواقف والظروف والأوقات أن ما يحكم استخدام مفهوم أو أسلوب معين أو نظرية معينة دون أخرى هو طبيعة الموقف أو الظرف الراهن وبالتالي فالمديرون ليسوا أحرارا في إدارة منظماتهم فإدارتهم محكومة بطبيعة الظروف المحيطة أو الموقف الراهن"[1].

"ويعطي هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة أو من المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، وأن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها"[2].

4-3- الإدارة بالأهداف:

"نسب هذا المدخل أو الأسلوب في الإدارة للعالمين "**بيتر دراكر**" و"**جورج أوديورن**"، وقد أكّدا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة، والنظر إلى الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتي تؤدي بدورها لتحقيق الأهداف المحددة التي ينبغي العمل من أجل تحقيقها ونقطة البداية هي تحديد الأهداف العامة للمنظمة، واستنادا لهذه الأهداف يحدد المدير أهداف دائرته ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد أهداف قسمه اعتمادا على أهداف الدائرة، وأخيرا يقوم رئيس القسم بتحديد الأهداف المطلوبة من كل فرد تحقيقها انطلاقا من أهداف القسم"[3]، فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق الأهداف بغية

---

[1] عمر وصيفي عقيلي وقيس علي عبد المؤمن :مرجع سابق، ص64.

[2] ختام العناتي و علي العياصرة: مرجع سابق، ص40.

[3] حسين حريم: __مبادئ الادارة الحديثة ،النظريات العمليات ،وظائف المنظمة__ ،مرجع سابق، ص73.

اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة للمنظمة، إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

أما فيما يخص الاتصال فإن " **P.Drucker** " قد قفز به إلى مرحلة جد متقدمة، بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال وقد تناول الاتصال من أربعة جوانب وهي:[1]

1. الاتصال كنوع من الإدراك الحسي:

أ. إن الطرف الذي يستقبل الرسالة أو الصوت الذي يوصله وإن الطرف الذي يطلق عليه اصطلاح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت، وهو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة وأساس العمليات العقلية الأخرى، وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال.

ب. يعد الإحساس بالأشياء منطقيا من ناحية منظرها الكلي أما أجزائها الفردية التي تكونها لا تدرك إلا بتوفر نوع من الوضوح والتأثير.

2. اعتبار الاتصالات كنوع من التوقعات:

لا يشعر الإنسان بما يتوقع أن يشعر به، ويرى ما يتوقع أن يراه أو يسمعه، فالشيء الغير متوقع لا يستقبله الشخص.

3. اعتبار الاتصالات نوعا من الشمول:

يعتبرها "**دراكر**" كدعامة إذ ينتج عن الاتصال الجيد تفهم مقاصد المرسل وتعزيزها من طرف المستقبل، وبالتالي المساهمة في الدعم والتجاوب مع المرسل وتزداد قوة وفعالية الاتصالات بدرجة تناسبها مع قيم وأهداف وطموح المستقبل.

---

(1) ناصر دادي عدون: **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص26.

4. اختلاف الاتصالات عن المعلومات:

تجدر الإشارة إلى أنّ الاتصالات تحمل المعلومات، وكلّما توافقت الاتصالات مع إدراك وشعور الأطراف المتصلة، كانت للمعلومات قيمة أو درجة من الأهمية لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الاتصال.

II. نماذج الاتصال:

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها ويعرف النموذج على أنه: "إطار مرجعي، وصف شيء ما، نظريا وشبيه منهج، تمثيل دقيق للشيء المطلوب دراسته ، عرض موجز للحالة قيد الدراسة، الإطار العام الذي تصف به الموضوع بصورة تبين كيف يعمل النظام، نظرية تفسير تركيب أو بنية شيء ما"(1).

إذ أنه وصف واضح يتيح لنا النظر أي الأجزاء الرئيسية والعلاقات المتداخلة بين عناصر الاتصال المختلفة والحركة المتغيرة لعملية الاتصال.

1-نموذج أرسطو:

"يعد نموذج أرسطو أقدم نماذج الاتصال ويعني هذا الأخير نشاط شفوي قوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع المستمع من خلال اقناعه عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها، ويحدد ثلاث عناصر لهذه العملية وهي المتحدث، اللغة، الجمهور"(2)، وبالرغم من بساطة هذا النموذج إلا أن العناصر التي اشتمل عليها هي التي أكدتها معظم النماذج الحديثة.

(1) رجاء وحيد دويدري: مرجع سابق، ص290.

(2) محمد علي محمد: مرجع سابق ،ص444.

2-نموذج لاسويل (LASSWELL)

هو من أهم النماذج الإعلامية وضعه العالم الأمريكي **لاسويل** سنة 1948 يتجسد عن طريق أسئلته الخمسة المشهورة من؟ يقول ماذا؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ بأي تأثير ؟ وهو موضح في الشكل الآتي:[1]

الشكل رقم (1)

المرسل	الرسالة	المستقبل	الأثر
من؟	يقول ماذا؟	لمن؟	بأي أثر؟

وتقوم نظرية لاسويل على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال هي:[2]

- وظيفة البحث والتنقيب عن المعلومات.
- وظيفة النشر والتنسيق وتوزيع المعلومات على المجموعة.
- وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها.

وتهدف هذه الوظائف الثلاث للحفاظ على المؤسسة وكيانها وهي بذلك تكون ناجحة إذا استطاعت أن يزودها بالمعلومات الدقيقة.

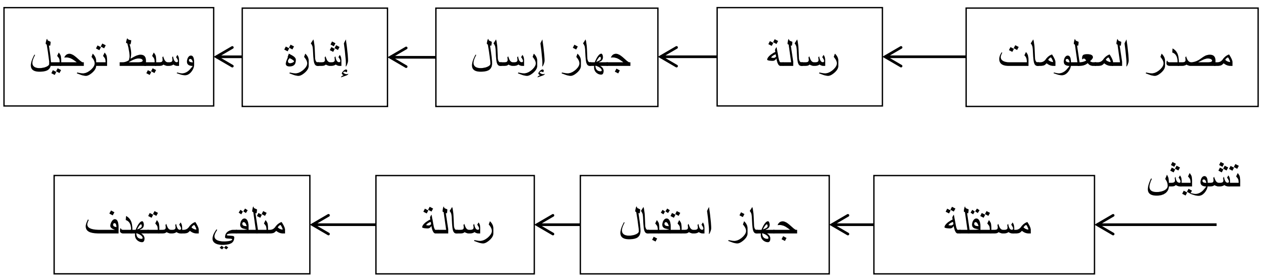
(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص60.

(2) نفس المرجع، ص60.

3- نموذج شانون و ويفر:

قدم كل **شانون وويفر** نموذجهما الاتصالي عام 1949 وقد اعتبر علماء الاتصال بأن هذا النموذج المسؤول عن ولادة التفكير الاتصالي الحديث بمتغيرات تكنولوجية، ومن جهة ثانية فقد اعتبر علماء الاتصال بأن هذا النموذج لا يأخذ المعيار الاتصالي من منطلق اختصاصاته بالمادة المعلوماتية، فاهتماماته انصبّت على درجات التباين والتفاوت الذي يحدث ما بين ما يتم في الوسيلة الاتصالية من مضامين ومدخلات، ومضامين متولدة كمخرجات نهائية وقد جاءت مكونات الاتصال حسب نموذج شانون وويفر على النحو التالي:[1]

شكل رقم (2)



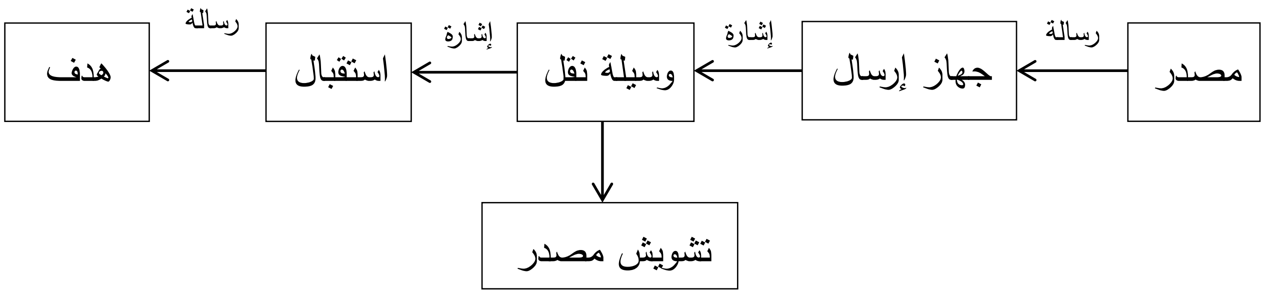
ومن ناحية ثانية يعتبر هذا النموذج من النماذج الرياضية ويشبّه الاتصال بعمل الآلات التي تعمل على نقل المعلومات وقد اعتبر علماء الاتصال أن هذا النموذج يمتاز بالصعوبة في الفهم وخاصة لأولئك الذين لا يمتلكون خلفية في علم الإحصاء والرياضيات ولذلك طلب "**كلود**" من زميله "**وورن ويفر**" تفسير النموذج الذي وضعه بصورة أفضل حتى يتمكن الجميع من فهم محتوياته، والشيء الذي أضافه هذا النموذج هو عنصر التشويش، وقد ذكر العالمان **شانون وويفر** أن عناصر الاتصال تتشكل من العناصر التالية[2]:المصدر. المستقبل. الإشارة. جهاز التنقل.

[1] بسّام عبد الرحمن المشاقبة: **نظريات الاتصال** ، ط1 دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011 ،ص ص55-56.

[2] نفس المرجع ،ص56-57

ومن خلال إلقاء نظرة على نموذج شانون و ويفر لوجدنا أنه مطابق لتعبير أرسطو "المتحدث والإشارة بأنها الحديث، والمستقبل هو المستمع". وأشار شانون على نموذجه إلى أنه يحدث أحيانا تغييرات تطرأ على الرسالة في جهاز الإرسال وجهاز الاستقبال ترجع إلى حدوث ما نسميه التشويش، وهذا التشويش يشير إلى مصدر الخطأ الذي يسبب حدوث اختلافات بين العلامات أو الإرشادات التي تخرج من جهاز الاستقبال ،و النموذج أدناه يمثل نموذج شانون وويفر على الشكل التالي:[1]

شكل رقم (3)



4-نموذج ولبر شرام: Wibur Shram

حاول "**ولبر شرام**" أن يطور إطارا نظريا يصف في ضوئه عملية الاتصال ويحللها موجها في ذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة الانجليزية Communication والذي يعني اشتراكا في موضوع معين أو خبرة معينة أو فكرة أو اتجاها وهو بذلك يستهدف في تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو خلق نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة، فأخذ يطور من أفكار **لاسويل** كما استغل نظرية المعلومات المستخدمة في

---

(1) نفس المرجع السابق، ص ص57-58.

الهندسة الكهربائية التي قدمها " **شانون وويفر**" وأضاف نموذج" **شرام** " إلى تلك العناصر الخبرة المشتركة التي بدونها لا يتم الاتصال كما سيتضح فيما يأتي:[1]

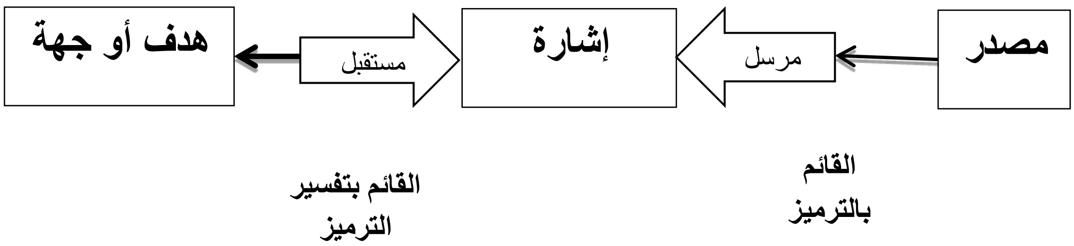
المصدر: قد يكون متمثلا في شخص يتحدث أو يكتب أو يرسم أو مؤسسة اتصالية.

الرسالة: فإنها تكون في صور الكلمات مكتوبة على الورق، أو موجات صوتية عبر الأثير، أو إشارة يمكن تفسيرها أو إعطاؤها معنى محددا.

الوجهة: قد تشير إلى شخص ينصب أو يراقب ويشاهد أو يقرأ أو قد يكون عضوا في جماعة مناقشة.

ولقد حدد "**ولبر شرام**" الخطوات التي تتبع أو التي تتوالى بالفعل حينما يحاول المصدر أن يبني مثل هذه المشاركة أو الاشتراك مع المستقبل المقصود، ويوضح "**شرام**" هذه العملية على النحو الآتي كما يوضحه الشكل التالي:[2]

الشكل رقم (4)



[1]هناء حافظ بدوي: __الاتصال بين النظرية والتطبيق__، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص78.

[2] نفس المرجع ، ص79.

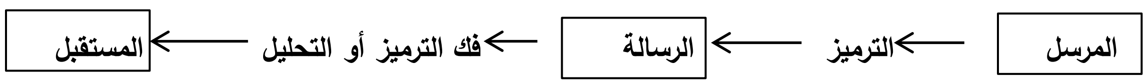
ويذكر" **شرام**" أنه في حالة الحديث عن الاتصال الإنساني يجمع المصدر مع الرمز وتدمج الوجهة مع المفسر وتصبح اللغة هي الإشارة وفي ضوء الاصطلاح الإنساني فإن هناك متطلبات هامة لابد من إنجازها حتى يتم الاتصال بكفاءة ومقدرة وفعالية ويمكن أن نتناول تلك المتطلبات فيما يلي:[1]

1. أن يكون المرسل متأكدا من كفاية معلوماته ووضوحها.
2. أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدّقة .
3. وأن تكون الإشارات والعلامات قابلة للانتقال بسرعة وكفاية ودقة

5-النموذج السبرنتقي: لـ"توريد وينر"

في نفس الفترة (1949) قام (N.Weiner) بتعديل النموذج الخطي لعناصر شانون بإضافة عناصر الضبط: التغذية الراجعة (Feed back)،وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة وقد أعطيت في هذا النموذج من وجهة نظر معرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما، فإصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل ،الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة[2].

الشكل رقم (5)



وتكون العناصر المكونة لهذا الشكل كما يلي:[3]

---

[1] نفس المرجع السابق، ص80.

([2]) GILLES AMADO et A.GUITTET :**La dynamique des communications dans les groupes** ; 5[iéme]édition ;Armando colin ;paris ;2010.P6

([3]) Ibid.p.6.

المرسل: يمثل مصدر الرسالة (آلة ،حيوان ،إنسان)

المستقبل :يقوم بتحديد مصدر الرسالة.

الرسالة: هي محتوى الاتصال تتمثل في مجموعة إشارات قابلة للإدراك التي تحفز المستقبل وتقوم بنقل المعلومات له.

القناة :تسمح بنقل المعلومة من المرسل إلى المستقبل ، نستطيع تحديدها بواسطة الادوات التي تقوم بتحديد المعوقات وحدود ارسال الرسالة .

الرّمز: إجراء الترميز يتمثل في تحويل المعلومة إلى إشارات.

فك الترميز: يتم عندما يكون المستقبل قادر على تصور و تحديد الاشارات وفهم القواعد المشتركة.

الضوضاء: مفهوم الضوضاء يتمثل في الحوادث التي تصدر أصواتا تفسد الرسالة وتجعلها صعبة الفهم وتقوم بالتّدخل بين عدة وسائل عن طريق استعمال نفس القناة وتتسبب في تدهور الرسالة وقت الإرسال ووقت الاستقبال.

المرجع: ويعود إلى كل عناصر الوضعية والسياق اللذان دفعا المرسل إلى تكوين الرسالة.

بالإضافة إلى نماذج ظهرت في الستينات التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال، فإن أهم هذه النماذج تمثلن في النماذج التالية:[1]

6-نموذج بيرلو: (Berlo 1960): الذي تميز نموذجه بوضع عوامل ضابطة أو محددات لكل عنصر من العناصر الاتصالية التقليدية الأربعة: المصدر، الرسالة، القناة والمستقبل.

[1] فضيل دليو: **الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص22.

7- **نموذج نيوكمب: (Newcombe 1961)** الذي يصف عملية الاتصال من حيث تفسير ما يحدث داخل الأفراد بدل إرسال المعلومات بينهم.

8- **نموذج ديفلور: (Deffleur 1966)** الذي طور نموذج "شانون" مناقشا مدة التطابق (الذي نادرا ما يكون كاملا) بين الرسالة المنتجة من قبل المصدر والرسالة إلى المستقبل، ومضيفا عنصر الأثر الرجعي وفوائده التعديلية.

9-**نموذج دانس: (Dance 1967)** الذي كان نموذجه الحلزوني مختلفة اختلافا أساسيا عن سابقيه مع إضافة بعد جديد وهو البعد الزمني.

10-**نموذج لاتزلاويرك، بفن وجاكسون: (Latzlawirk, Beavin, Jackson)** الذين صوروا الاتصال على أنه عملية أخذ وعطاء بين المرسل والمستقبل.

وأما بداية السبعينات فتعتبر تعميقا للتوسع والتخصص اللذين ظهرا في أواخر الستينات ولعل أكبر دلالة على النمو والتشعب في دراسة الاتصال هو الزيادة الواضحة في نشر الكتب والدوريات والمجلات العلمية واستمر هذا النمو في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بوتيرة منتظمة، مما سمح ببروز اهتمام كبير بالعلاقات العامة على العموم وبتقنيات الاتصال على الخصوص، وقد ساعد ذلك التطور التقني والاختراعات الجديدة مثل الفيديو، الحاسب الآلي الشخصي، الحاسوب، وتقنيات الاتصال عن بعد... فأصبحت منذئذ طبيعة هذه التكنولوجيات والتقنيات الجديدة ومداها وتكاملها والسياسة الملائمة لاستعمالها محور اهتمام دارسي الاتصال[1].

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص22-23.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض مختلف النظريات في الفكر الإداري والتنظيمي والتي تشكل المرجعية الفكرية لموضوع دراستنا وهي تعكس التمثلات التصورية للباحثين فكل مدرسة من تلك المدارس حاولت ابراز جانب معين من عملية الاتصال سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر كما حاولنا تقديم بعض المحاولات لوضع نماذج تشرح الواقع العملي لعملية الاتصال التنظيمي من خلال تقسيمه إلى عناصره الرئيسية لشرح وتبسيط هذه العناصر و تحديد العلاقة بينها.

الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

تمهيد:

تلعب عملية الاتصال دورا مهما في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها، حيث يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار نجاح الاتصال، فهذه الأخيرة بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته فهي ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وغيابه في المؤسسة يحدث خللا في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع المرؤوسين مع رؤسائهم مما يؤدي إلى نقص في الكفاية الإنتاجية و عليه خصصنا الجزء الاول من هذا الفصل لعرض موضوع الاتصال التنظيمي. اما الجزء الثاني من هذا الفصل سنحاول فيه التطرق الى المؤسسة الاقتصادية ،أما الجزء الأخير من هذا الفصل فخصصناه لمميزات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية عبر مراحل التسيير التي مرت بها.

I-الاتصال التنظيمي:

1- عناصر الاتصال التنظيمي:

1.1.المرسل:

"هو ذلك الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يودّ أن ينقلها إلى الطرف الآخر، ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور والرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره"[1].

"ويهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، فتتأثر الأفكار والمعلومات التي تكون لدى المرسل بالمكونات الخاصة والحاجات والاهتمامات والميول الشخصية له، كما أن النمط الحسي للفرد وما يتضمنه من رغبات واتجاهات ناحية عناصر معينة من الحاجات الأساسية والاجتماعية التي لها تأثيرها لدى المرسل من أفكار "[2].

و ينبغي أن يتوفر في المرسل مجموعة من الشروط منها:[3]

أ- وجود مهارات اتصالية:

يجب أن يتوفر في المرسل القدرة والمهارة في استخدام اللغة اللفظية، فتكون لديه مهارة في الكتابة، وفي المناقشة وهذه المهارات تؤثر على مقدرة المرسل في صياغة الرسائل التي تعبّر عن أهدافه، وأن تكون لديه مهارة وقدرة على استجابة المستقبل.

---

(1) شعبان فرج: **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص154.

(2) زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص226.

(3) هناء حافظ بدوي: مرجع سابق ،ص44.

ب- توافر مستويات معرفية مناسبة:

ويقصد بها المعرفة التي تؤثر في فعالية عملية الاتصال إذ يجب أن يكون المرسل ملمّا برسالته، عارفا بكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبِل، ومعرفة خصائص وسائل الاتصال حتى تساعد كل منها اختيار الوسيلة أو الوسائل التي تتناسب مع المستقبل.

2.1.الرسالة:

" وهو موضوع الاتصال المراد إبلاغه في إطاره الزماني والمكاني المحدد دون أي تدخّل أو تعديل في القيم التي تحملها متى توافرت الشروط ،وقد تأخذ الرسالة صورا متعددة، وقد تنطوي على موضوع سرّي أو علني وقد يغلب عليها الطابع التنظيمي أو مطلب شخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي الاتصال وتعبّر عن المقصود"[(1)]

"إذا الرّسالة عبارة عن كلمات ذات مضمون يتم تناولها بين كل من المرسل والمستقبل عبر وسائط، وهي الطريقة التي تنقل بها الرسالة بما تتضمنه من معلومات أو بيانات أو خطة العمل فإما أن تكون شفهية عن طريق التوجيه في المقابلة الشخصية أو المواجهة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس، أو عن طريق الاتصال الهاتفي وغيرها. و إما أن تكون كتابةً عن طريق إصدار قرار أو إعداد نشرة أو كتابة التقرير أو إخراج دليل أو لائحة عمل أو بيان...إلخ. أو أن تكون مسموعة عن طريق الانتظام في اجتماع أو لقاء أو ندوة أو مؤتمر، ما يهمّ هو تحويل الرسالة وهي مجرد كلمات إلى فعل منهجي منظّم عن طريق وسائط فعاّلة وجيّدة حسب عمق

---

(1) محمد علي شمس الدين و إسماعيل محمد الفقي: **السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية**، ط1، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 267.

ومكانة الرسالة، كما تعبّر عن قمّة النضج والنمو في علاقات الاتصال بما يضمن التوازن في التنظيم ويكشف عن مدى الالتزام بقواعد العمل"[1].

3.1.الوسيلة:

"على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفاعلية على المستقبل لها، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها: الشفهي مثل المقابلات الشخصية، الاجتماعات اللجان، الهاتف، الندوات، المحادثات الشخصية والمؤتمرات، وهناك الاتصالات المكتوبة مثل: الخطابات، المذكرات والتقارير، المجلاّت والمنشورات الدورية، اللوائح وإجراءات العمل، ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال بحسب درجة رسميتها، فهناك الوسائل الرّسمية التي يعترف بها هيكل التنظيم للمنظمة، كالتقارير، الخطابات، إصدار الأوامر وغيرها، وهناك الوسائل غير الرّسمية التي قد تمر خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم: الأحاديث الودّية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة وغيرها"[2].

4.1.المستقبل:

"هو الطّرف الذي يستقبل رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه المختلفة، ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة وتحويلها إلى أفكار واضحة، وينظم المعلومات، ويحاول أن يفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات."[3]

([1]) نفس المرجع السابق، ص 268

[2] أحمد عبد الرؤوف درويش: **مشكلات البحث العلمي في العالم العربي، دراسة في سوسيولوجيا التنظيم**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص194.

([3]) شعبان فرج، مرجع سابق، ص155

وهذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسلة إليه، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة مما يعني قبولها أو رفضها.

"فالمستقبل هو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال الذي سوف يستلم الرسالة والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره، وعملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه، ويتوقف عمل عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهّمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها، وكلما كان تفهّم المستقبل لمحتويات الرسالة موافقا لأهداف المرسل، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال واتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية"(1).

5.1.التغذية الراجعة:

"إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل، و سرعة حدوث عملية التغذية الراجعة تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الحملة الإعلامية قد لا تحدث إلا بعد فترة طويلة"(2).

(1) نفس المرجع السابق، ص 156.

(2) محمود سلمان العميان : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص242.

2- أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه:

1.2.أهمية الاتصال التنظيمي:

المنظّمة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضمّ أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة يمثّل فيها الاتصال عنصر الرّبط الذي يجمع بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل هذه المنظمة لأنّه الجزء الأساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية، لذا فهو يكتسي أهمية بالغة من حيث اهتمام التنظيمات بوسائل الاتصال والتأكيد على فاعليته لبلوغ أهداف التنظيم، فالاتصال الفعّال هو مفتاح المؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها واستمرارها.

"كما تظهر أهمية الاتصالات ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة على مبدأ المشاركة كأساس في الإدارة الناجحة، لأن التنظيمات من وجهة نظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري"[(1)]. و بناء من هذه المنطلقات يمكن بإيجاز تحديد أهمية الاتصالات في المنظمة كالتالي:

- توفِّر الاتصالات معلومات ضرورية لكافة الوظائف والمستويات التنظيمية حيث أن كل العمليات من تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة، اتخاذ القرارات تقوم على وجود شبكة من المعلومات والحقائق والأفكار.
- تساعد الاتصالات في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها والتعرف على المشاكل التنظيمية وطرق علاجها.
- يمثّل الاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه أنشطة المرؤوسين.
- يتم من خلال الاتصال تقييم الأداء و الإنتاجية وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين عاملا أساسيا في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي في المنظمة.

[(1)] محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص217.

- يعمل الاتصال على التأثير في الآخرين وقيادتهم، إذ يتمتع القائد الجيد بمهارات الاتصال، الاستماع، الكتابة، القراءة...الخ.

2.2.أهداف الاتصال التنظيمي:

تهدف عملية الاتصال في أية منظمة مهما كان نوعها إلى ما يلي:[1]

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات.
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك.
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

3- خصائص الاتصال الفعال:

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة، وتسجيلها، وتخصيصها على شخص معين، وملاءمة شكلها لموضوعها، بقاؤها في الذهن، تأثيرها على سلوك وتكلفتها المنخفضة وهذا ما سنتناوله فيما يلي:[2]

(1) محمد قاسم القريوتي: **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، مرجع سابق ، ص ص286-287.

(2) زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص ص234-235.

1.3.السرعة: مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

2.3.الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

3.3.التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

4.3.الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة، أو في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلها قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

5.3.الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسميا، يمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

6.3.التكلفة: بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات الكتابية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، والتكلفة، حيث أننا قد نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المحققة منها.

4- أنواع الاتصالات التنظيمية:

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة و تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل فيما يأتي:[1]

4-1-الاتصالات الرسمية: تنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

1.1.4.الاتصالات العمودية: تنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة.

أ- الاتصالات النازلة:

تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، مناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة، وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

([1]) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود: مرجع سابق،ص208.

ت. الاتصالات الصاعدة:

تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات وغيرها، وهذه الاتصالات تحقق أهدافها فقط في حالة وجود ثقة بدرجة معينة بين الرئيس ومرؤوسيه.

2.1.4 .الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.

3.1.4.الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيما، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخاصة في المنظمات الكبيرة.

4.1.4.الاتصالات الخارجية:

تضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المستهلكين، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

4-2- الاتصال غير الرسمي:

"يعتبر الاتصال غير الرسمي أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها والسرعة في نقل الخبر وعدم الخوف من قول كل شيء، وهذه أحد أهم إيجابياته التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة"[1].

"وقد يكون وجود وقوة التنظيمات غير الرسمية وسوء الاتصالات التي ترافقها دليلا على جمود التنظيم الرسمي وعدم ملاءمته للمتغيرات المستجدة، أو دلالة على مجانية التنظيم، للعدالة في توزيع السلطة والأدوار مما يشجع روح التحالف ضد التنظيم، توخيا لإصلاح الأوضاع أو دلالة على بدائية وديكتاتورية القيادات في تعاملها مع العاملين، مما يولد لدى الآخرين شعورا بالإحباط، يؤدي إلى الدخول في تحالفات تعيد لهم قدرا من السلطة والشعور بالاحترام والإنسانية"[2].

5- وسائل الاتصال التنظيمي:

تتعدّد أساليب ووسائل الاتصال الإداري أو التنظيمي في هذا العصر وهو عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة، ولكن يمكن تقسيم وسائل الاتصال الرسمية بشكل رئيسي إلى نوعين:

5-1-وسائل الاتصالات الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من توضيح النقاط الغامضة، وتمكن المرسل من جهة أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحوافز بين الرؤساء

---

[1] ناصر قاسيمي: **الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية**، مرجع سابق، ص12.

[2] محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، مرجع سابق، ص230.

والمرؤوسين، وتعتبر الاجتماعات وخاصة في التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصالات، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصا للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات صائبة أكثر، ومن عيوب هذا الأسلوب عدم الدقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد، وتفقد الرسائل جزءا من محتواها بعد صدورها مباشرة بنسب مختلفة حسب ماهية الرسالة وموضوع الدراسة، كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتا طويلا.[1]

5-2- وسائل الاتصالات الكتابية:

يشتمل الاتصال الكتابي على الوسائل الكتابية التالية: الرسائل المذكرات، الكتيبات، التقارير، النشرات والملصقات وغيرها، ويفضل استخدام الوسائل المكتوبة في الحالات التالية:[(2)]

- إذا كان من الضروري توثيق عملية الاتصال، أي الاحتفاظ بوثيقة لإثبات ما حدث في الاتصال، للرجوع إليها أثناء الحاجة.
- إذا كانت المعلومات التي تتضمنها الرسالة مكثفة وتشتمل على بيانات رقمية مثل الجداول والرسوم البيانية والأشكال وغيرها.
- الاتصالات المكتوبة تناسب المستقبل أكثر من الاتصالات الشفوية لأنها تتيح له حرية قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.
- الوسائل الكتابية تتيح للمرسل والمستقبل وقتا أكبر لتخطيط الرسالة ومراجعتها وقراءتها وإعادة قراءتها حتى يتفهمها المستقبل.

([1]) نفس المرجع سابق، ص 233.

[(2)] حسين حريم: **مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الادارية وظائف المنظمة**، مرجع سابق ، ص282.

- الوسائل الكتابية أقل كلفة في حال إرسال نفس الرسالة إلى عدد من الأشخاص أو إرسالها إلى مواقع مختلفة.

"بالإضافة إلى هذين النوعين توجد الاتصالات الحركية التي تشمل استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، وبالإضافة إلى وسائل الاتصال المصورة وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أن لكل أسلوب مميزاته وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات كالسرعة المطلوبة وطبيعة محتوى الرسالة، ومدى أهميتها، والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسائل"[1].

6- شبكات الاتصال التنظيمي:

تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها ،وسنتطرق إلى إبراز أكثر شبكات الاتصال شيوعا في الاتصال الإداري.

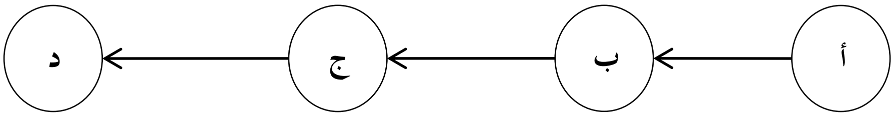
6-1- الشبكة التسلسلية:

هي التي تنتظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية طويلة أيضا، بحيث أن المرتب في الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمرتب في آخرها إلا إذا مر على الدرجات الوسيطة أي

(1) محمد قاسم القريوتي : **نظرية المنظمة والتنظيم**، مرجع سابق ، ص235.

الموجودة بينهما حيث أن (أ) لا يستطيع الاتصال مع (هـ) إذا لم تمر الرسالة عبر (ب) (ج) (د)، ولا يتصل بالموجودين على جانبيه كما هو في الشكل الآتي:[1]

الشكل رقم (6): الاتصال على شكل سلسة.



هذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد في أثناء العملية الاتصالية بحيث يبدو أنها تحرص على احترام السلّمية والإجراءات الرسمية التي تثقل العملية الاتصالية بحيث أن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات ذهابا وإيابا، وهذا ما يجعل العملية مملة ومتعبة، ومضيعة للجهد ما يؤدي أحيانا إلى تشويه الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو ما دام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط وأنه يتعرف على ما يفعله بالضبط[2].

6-2- الاتصال على شكل عجلة:

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة بدون وسيط معين، ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجا ومباشرا في الوقت ذاته، إضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال، كما أنه ينطوي على السرعة في

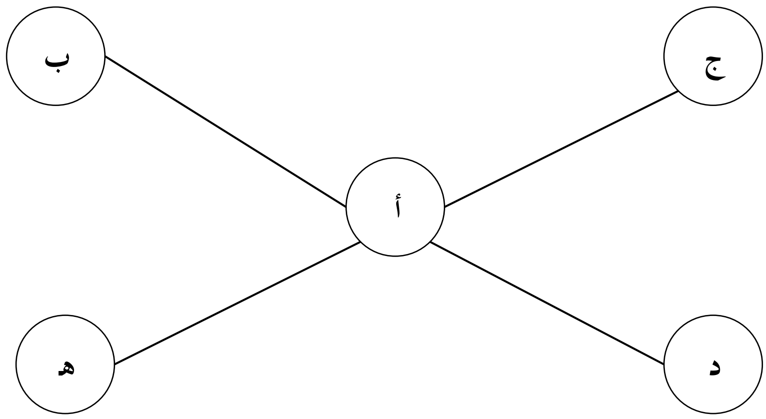
---

(1) ناصر قاسيمي: **الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية**، مرجع سابق، ص23.

(2) نفس المرجع ، ص23.

وصول المعلومات، وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضا، غير أن ما يؤخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع ويبين الشكل رقم7 ذلك بوضوح[1].

الشكل رقم(7): الاتصال على شكل عجلة



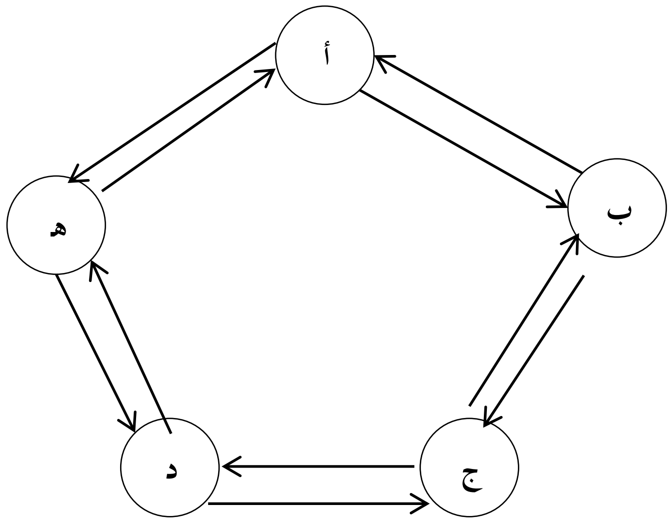
6-3- الشبكة الدائرية: هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة كما في الشكل التالي:[2]

---

[1] خليل محمد حسن الشّمّاع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص210.

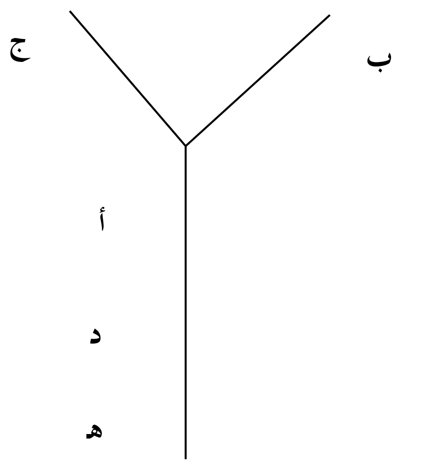
[2] ناصر قاسيمي: **الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية**، مرجع سابق ، ص23.

الشكل رقم (8): الاتصال على شكل دائرة.



6-4- الاتصال على شكل الحرف الانجليزي (Y): يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير أو الرئيس الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين (مساعدين) وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره كما في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (9): الاتصال على شكل حرف Y.

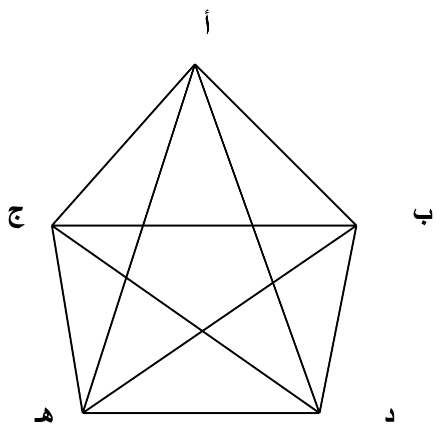


[1] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص212.

6-5- شبكة النجمة:

هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية تكون فيها قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، وكل المراكز تكون لديها إمكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها، وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى. في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة ويزداد الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات كما قد ينتج عنها بعض الضوضاء، لكن استمرارية العمل يكون بشكل طبيعي في حالة غياب الرئيس أو شغر بعض المواقع كما هو موضح في هذا الشكل:[1]

الشكل رقم (10): نمط النجمة.

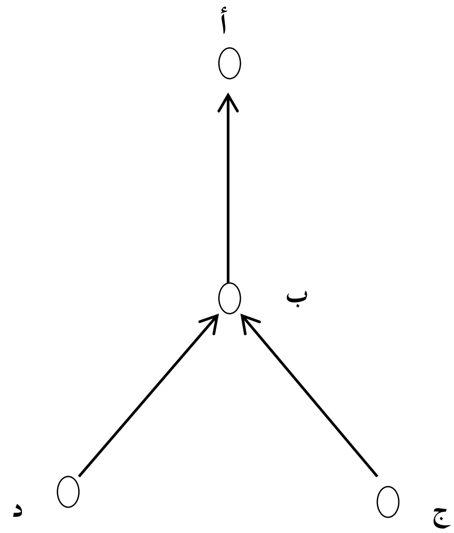


[1] مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص ص137-138.

6-6- شبكة الاتصال العنقودي:

يمكّن هذا النمط شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده[1]، والشكل التالي يوضح هذا النمط:[2]

الشكل رقم(11):الاتصال على شكل النمط العنقودي



7- معوقات الاتصال التنظيمي:

بقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة بقدر ما هي معرضة لأخطاء وقيود تهدد فعاليتها، فقد تعترضها في العادة مجموعة من المعوقات التي تؤدي إلى وصول الرسالة للمستقبل مشوشة أو غير مفهومة، مما يفقد عملية الاتصال معناها والهدف منها. ونظرا لأهمية الاتصال في العمل الإداري، فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة باختلاف

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص247.

(2) محمد الصيرفي: **الاتصالات الإدارية**، مؤسسة مورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص107.

مستوى إدراك الإدارة، إذ أنه لا تخلو أية منظمة من وجود بعض صور المعوقات لذا كان من واجب الإدارة تبني نظام جيد للاتصال لتقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان ومن هذه المعوقات نذكر:

7-1- المعوّقات التنظيمية:

تنشأ المعوّقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي. وتعترض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:[1]

- تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال في المنظمة.
- غموض الأهداف التنظيمية وعدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفة بالمنظمة.
- زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.
- عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة.
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

[1] بوحنية قوي: مرجع سابق، ص66.

- تحول الأهداف والغايات إلى وسائل، فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين، ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على اللوائح التنظيمية.
- تتوقف فعالية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تنساب داخل القنوات الاتصالية.
- قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلفة بدوره بربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي عام لأية منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.

وقد تتواجد بعض المعوقات التنظيمية الأخرى مثل: التباعد الجغرافي للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة مما يصعّب مهمة الاتصال الداخلي.

7-2- المعوّقات النفسية:

للمعوّقات النفسية أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الاتصال إذ غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني ما يمكنه من تأويل الرسالة غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد. فالأفراد يتباينون في مدى قابليتهم واستعدادهم الذاتي في الإدراك والاستيعاب الفكري والذهني لذا فإن تحقيق أنماط الاتصال الفعال بينهم لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار الفروقات الفردية والاستعدادات الإدراكية والذهنية للأفراد[1]، ومن هذه المعوقات النفسية نجد:

1. معوّقات إدراكية:

تتعلق بقدرة الفرد العقلية على تفسير الأشياء وفهمها، حيث تتأثر قدرة الفرد الإدراكية بالبيئة التي يعيش فيها، ومستوى تعليمه ونظم القيم والثقافة السائدين، لذا تعد من العوامل المهمة التي تؤثر في مدى فاعلية الاتصال، فقصور أو ضعف القدرة الإدراكية للفرد يؤثر سلبا في عملية الاتصال من حيث إرسال المعلومات

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص206.

واستقبالها، وكذلك تؤثر بشكل سلبي في عملية فهم الفرد واستيعابه للمعلومات وكذلك في المعنى الذي يعطيه لهذه المعلومات ودرجة تأثير هذه المعلومات عليه، ومن ضمن المعوقات الإدراكية أيضا التأثير في عملية الاستماع من خلال ما يسمى بالإدراك الانتقائي، وهو ميل الأفراد إلى انتقاء واختيار جزئية أو جزئيات من موضوع الرسالة، فقد يقوم الفرد باختيار الجزئيات التي تتفق مع أهدافه وقيمه ومميزاته وإهمال الجزء الباقي من موضوع الرسالة ما يؤثر سلبا على فاعلية الاتصال[1].

2. معوّقات في المرسل:

يقع المرسل في عدة أخطاء عند اتصاله بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل في داخلها والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل للمستقبل، وأهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل ما يلي:[2]

- دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل و الموضوعية.
- تصرفات المرسل غالب ما تكون لمصلحة الشخص وليس لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها و اختلاف فهم الآخرين لها.
- الحاجة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- الحكم الشخصي، التقدير، الإضافة، الحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- التحيز لطبيعة الأمور و الأحداث.

[1] علي عياصرة ومحمد محمود العودة فاضل: **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص71–72.

[2] زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص231.

3.معوّقات في المستقبل:

من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق استيعاب الرسالة لابد من الوقوف عندها:[1]

- **سوء التقاط الرسائل:** تدخل فيه عدة عوامل منها: التسرع في تأويل الرسالة، قيام المستقبل باستنتاج مبني على عناصر جزئية يستكملها من عنده أو مشكلات حسية وإدراكية عند المستمع كالتشويش والانشغال بأمور أخرى.
- **إدراك انتقائي مفرط:** قد لا ينتبه المستقبل لكل حديث فيركز على عناصر منتقاة سلفا، إيجابية أو سلبية مما يؤدي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الاتصال.
- **سوء إرجاع الأثر:** تقع المسؤولية على المرسل إليه في توجيه المرسل حتى تنجح عملية الاتصال.
- **التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل:** اتخاذ المستقبل لموقف مسبق من المرسل بعد أن صنفه بشكل ما، وأسقط عليه نوايا من نوع معين فإذا أحدث ذلك أصبح إدراكه لما يقوله المرسل انتقائيا، مما يسد السبيل أمام الإدراك والتقدير الموضوعي للرسالة.

7-3- معوقات بيئية:

"من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة والتي تؤثر فيها وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ من خلالها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق وذلك للاتصال الضروري لسير العمل، وهناك جانب آخر

---

[1] مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص155.

للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل فقد يكون سيء الترتيب والتهوية والإضاءة أو قد يكون باردا أو جافا أو غير ذلك"[1].

7-4- معوّقات اجتماعية: يمكن إدراج أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:[2]

1. **عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية "الإدارة العليا"**: يرى كثير من الباحثين أن الاتصال هو مجرد إصدار الأوامر وتلقي التقارير المكتوبة التي تصل إليهم من الرؤساء التنفيذيين عن سير العمل، مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقة ولا تعكس غير الجانب المرضي من العمل والذي يهم الرؤساء التنفيذيين أن يبّلغوه للإدارة العليا لينالوا عندهم الرضا والمكانة، أما الجانب الواقعي الحقيقي من العمل السيء فلا يرفع الرؤساء ويمكن أن يعبر عن ذلك بانعزالية الإدارة العليا واعتمادها على النظم الرسمية للاتصال، وينتج عن هذه المشكلة عدم اهتمام الإدارة العليا بالبحث عن المشاكل الحقيقية للعمل والسعي لأي نظام اتصال فعال يربط جميع العاملين بالمنظمة من إدارة عليا وإدارة تنفيذية برباط يتميز بدرجة عليا من التفاهم لتحقيق أهداف المنظمة.
2. **الاختلافات الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد:** إذ أن ثقافة الفرد هي حصيلة لتراكم معرفي وقيمي ينشأ عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي تلقى منها الفرد مهاراته وسلوكاته، وكلما كثرت هذه الاختلافات أدى ذلك إلى توسيع رقعة اللاتفاهم ويزيد من هذه الاختلافات غياب نشاطات اجتماعية وترفيهية تعزز الثقة بين الموظفين وتقوي العلاقات فيما بينهم.
3. **الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة:** وما يرتبط بذلك من:
   - اختلافات في المستوى الوظيفي (إدارة عليا – وسطى – تنفيذية).
   - اختلافات أكاديمية (حسب المؤهل العلمي).

---

(1) علي عياصرة ومحمد محمود العودة فاضل : مرجع سابق، ص73.

(2) بوحنية قوي: مرجع سابق، ص ص67-68.

7-5- معوّقات فنية ومادية:

تنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، ويرتبط الجانب المادي من هذه المعوقات بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطى لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية، ويمكن إجمال أهم هذه المعوقات في العناصر التالية:[1]

- قصور التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة.
- احتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب تفسيرها وفهمها.
- تشويه الرسالة ونقلها بشكل محرف.
- الافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة والألفاظ الجيدة والتي يمكن فهمها بسهولة.
- عدم وجود نظام واضح ومحدد للاتصال مع البيئة الخارجية.
- عدم وجود قنوات اتصالية جيدة والافتقار إلى العلاقات الاجتماعية العامة الجيدة في المنظمة.
- احتواء الرسالة على حجم كبير من البيانات والاحصاءات والرسوم والجداول مما يصعب فهم الرسائل والرد عليها بسهولة.
- زيادة الفترة اللازمة لفهم الرسالة والرد عليها.
- زيادة الاعتماد على الاتصال المباشر والشّفهي والأنواع الأخرى.

[1] نفس المرجع السابق، ص70.

وقد تحدث للوسيلة الاتصالية أعطال، وهذه الأعطال تتمثل في الأعطال الفنية والميكانيكية مثل تلعثم المتكلم، أو سوء الطباعة، أو تداخل موجات البث الإذاعي أو عدم وضوح الصور المرئية. وقد تلجأ إلى إعداد برامج تدريبية غير واضحة الهدف، وقد تلجأ كذلك إلى استخدام مصطلحات غير مفهومة لدى العمال وهي جزء لا يتجزأ من المعوقات. كما تتواجد في بيئة العمل معوقات مادية وفنية تقل من توفير الجو المريح لأداء الأفراد مثل وجود عناصر الفوضى والضوضاء داخل المنظمة وخارج المنظمة (التشويش المادي)، بالإضافة إلى خصائص طبيعة المكان الذي ينجز فيه الفرد مهامه وما يتميز (طبيعة المكان، الحجم، طبيعة التهوية).

II- المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية:

شغلت المؤسسة الاقتصادية منذ ظهورها في القرن الثامن عشر ميلادي كشكل من أشكال تنظيم النشاط الاقتصادي حيّزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية ومدارسهم الفكرية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادية للمجتمع الصناعي، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها وتنظيم نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة وفيما بينها والعناصر المادية من جهة أخرى، ومهما تعددت المؤسسات الاقتصادية فإن لكل منها خصائص وأنماط ووظائف وأهداف...

1- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص هي:[1]

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها وحقوقها.

---

[1] عمر صخري، مرجع سابق ص ص25-26.

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية وأهداف نوعية، وبالنسبة للإنتاج تحقيق رقم أعمال معين...
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

-لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

2- أنماط المؤسسة الاقتصادية:

تنقسم المؤسسة الاقتصادية إلى عدة أشكال و أنماط وذلك تبعا لعدة اعتبارات منها:

2-1- أنماط المؤسسة تبعا لطبيعة الملكية:[1]

أ- **المؤسسات الخاصة:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى فرد أو مجموعة أفراد (شركات، أشخاص، شركات أموال...).

ب- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

ج- **المؤسسات العامة (العمومية):** وهي المؤسسات التي تعود مليكتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عليها التصرف بها كما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو غلقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

وتعمل المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة، بمعنى تحقيق الربح، فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا في حد ذاته.

2-2- أنماط المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:[2]

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز هذا الأنواع:

أ- **المؤسسات الصناعية:** وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية كمؤسسات الحديد والصلب.
- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل و النسيج.

ب- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

---

(1) نفس المرجع السابق، ص ص28-29.

(2) نفس المرجع ، ص ص30-31.

ج- **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية.

د- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...

هـ- **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، ومؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية...

2-3- أنماط المؤسسات حسب عدد العمال الذين يشتغلون فيها:[1]

أ- **مؤسسات صغيرة:** وهي التي يعمل فيها أقل من خمسين (50) عاملا.

ب-**مؤسسات كبيرة:** وهي التي يعمل فيها أكثر من 50 عاملا.

ج-**مؤسسات ضخمة:** وهي التي يعمل فيها أكثر من خمسمائة (500) عامل.

د- **مؤسسات عملاقة:** وهي التي يعمل فيها أكثر من عشرة آلاف (10000) عامل.

3- عناصر المؤسسة الاقتصادية:[2]

3-1- العنصر المالي:

وهو عصب الحياة في المؤسسة الاقتصادية لأنه لا مجال لتعاطي الأعمال التجارية أو الصناعية إن لم يتوفر في الأصل رأسمال يمكن المؤسسين من الانطلاق في مشاريعهم وإظهار نشاط المؤسسة بعد تجهيزها بما

(1) صمويل عبود: مرجع سابق، ص56.

(2) رباب أقطي، **التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، الجزائر، السنة الجامعية، 2008-2009، ص ص50-51.

تتطلبه من معدات وأدوات وأثاث وتموينها بالسلع أو بوسائل الإنتاج، ويعتبر العنصر المالي هو المميز للمؤسسة الاقتصادية عن المؤسسة الاجتماعية والخيرية.

3-2- العنصر الفني:

ويقصد به الخبرة المتعلقة بالنشاط الاقتصادي أو الصناعي الذي ستمارسه المؤسسة فمجرد تأمين المال اللازم لتشغيل المؤسسة لا يكفي لقيامها، والخبرة الفنية يجب أن تتوفر إما لدى مؤسسيها وإما لدى الأشخاص الذين تنتد بهم للقيام بنشاطاتها.

3-3- العنصر البشري:

و يتألف من الأشخاص الذين يتواجدون ضمن المؤسسة الاقتصادية للقيام بكافة الأعمال والنشاطات فيها بدء بالمؤسسين المشرفين على سياسة المؤسسة الاقتصادية مرورا بالموظفين الإداريين والفنيين ووصولا إلى أدنى مراتب الوظيفة.

وقد بلغت أهمية العنصر البشري شأنا في المؤسسة الاقتصادية ما يجعل بعض التشريعات تنص على وجوب استمرار هذا الجهاز بالرغم من انتقال ملكية المؤسسة الاقتصادية لشار آخر وذلك محافظة على الموظفين وعلى المؤسسة وحتى يحال دون نشوء أزمات بطالة بين العمال فيما لو تركت الحرية.

3-4- العنصر التجاري:

يقصد به مجموعة العناصر التي يتألف منها الكيان التجاري للمؤسسة من اسم وشعار وبراءات اختراع فكل هذا لعناصر تتداخل لتؤلف الكيان التجاري للمؤسسة وعلى أساسه يتم نشاطها وتعاملها مع الغير

4- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، وسنقوم بتلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:[1]

4-1- الأهداف الاقتصادية:

1. **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصعود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي خاصة إذا كانت في طور النمو أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار التطور التكنولوجي.
2. **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها، وعند القيام بالبيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي الوطني أو الجهوي أو الدولي.
3. **عقلنة الإنتاج:** يمكن القول أن بداية وجود المؤسسة كان لتنظيم عملية الإنتاج كظاهرة إنسانية بالمجتمع الصناعي، ويتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع الإنتاجية بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج.

---

[1] ناصر دادي عدون: **المؤسسة الاقتصادية، موقعها، وظائفها وتسييرها**، مرجع سابق، ص ص25-26

4-2- الأهداف الاجتماعية:

من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي[1]:

- **ضمان مستوى قبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، وهي الأجور المرتبطة بقوانين منطقية وواقعية.
- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم وتتغير أذواقهم وتحسينها، هذا ما يدعوا إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنويع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.
- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتوجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتوجات قديم أو جديدة غير موجودة من قبل.
- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** تتوافر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد وغيرها.

---

(1) نفس المرجع السابق، ص ص28-29.

5- التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية التي تعتبر ركيزة الاقتصاد الوطني، لذا وجب على إدارتها أن تبحث في العمق عن طرق وأساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية وتطوير المؤسسة الاقتصادية. وما التحولات والإصلاحات المستمرة التي عرفتها الجزائر في تسيير الاقتصاد ومحاولة القضاء على مختلف الاختلالات والمعوقات التي لازمت النشاط الإنتاجي فترة طويلة من الزمن إلا ضرورة أملتها هذه المشاكل والمعوقات.

وقد مرت المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر منذ الاستقلال بعدة مراحل أساسية أدت حتما إلى ما هي عليها اليوم:

5-1- مرحلة ما قبل 1980: اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين والتي ما زالت آثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن:

أ- **الفترة الأولى: (1962-1970)**: تنقسم هذه الفترة بدورها إلى مرحلتين:

1- **مرحلة التسيير الذاتي:** التي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى حوالي 1965 "المؤسسة المسيرة ذاتيا" وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، ذلك لأن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراطية.[1]

---

[1] بن عنتر عبد الرحمان، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2002، ص8.

2- **مرحلة التسيير البيروقراطي:** والتي امتدت حتى سنة 1970 حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضعاف الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري. كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي وتميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك والتي كانت فرنسية في معظمها، وتعتبر سنة 1965 نقطة الانطلاق والأساس حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى: العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد وقطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة و بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي. [1]

ب- الفترة الثانية: (1971-1980): مرحلة التسيير الاشتراكي:[2]

خلال هذه المرحلة هيمنت الدولة على القطاع العام، واستمرت في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية التي يلعب العامل فيها دورا هاما في هذا النوع من التسيير، ويتابع الأعمال بمساهمته بآراء و ملاحظات من خلال هيئات التسيير المختلفة وهذه الطريقة من التسيير ترمي إلى الاستجابة إلى الأهداف السياسية للتخطيط الاقتصادي ليست لا تسييرا ذاتيا ولا مساهمة في التسيير أو تسيير مشتركا، " فالتسيير

---

(1) نفس المرجع السابق ،ص10.

(2) جمال سالمي: **تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة.** www.clubnada.jeeran.com. ص 5

الاشتراكي للمؤسسات هو مبادرة العمال في التسيير ومراقبة المؤسسات العمومية فهو تغير ظروف العامل من أجير إلى منتج مسير." (1)

لقد عرفت هذه المرحلة إصلاحات عديدة، صاحبت المسيرة التنموية الوطنية، حاولت من خلالها تقليص التبعية للخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي، وأكثر ما ميز هذه الفترة مبادرة الدولة إلى تأميم الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك والتي كانت فرنسية في معظمها، أما عن الأهداف الأساسية للتسيير الاشتراكي والتي تهتم خاصة بالعامل البشري فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- اعتبار المؤسسة ملكا للعمال، وتنمية حسهم السياسي وقدراتهم الفعلية في تسييرها.
- جعل هذا النوع من التنظيم إطار التعبئة العمال باعتبارهم مصدر الخلق والإبداع وقوة تنفيذ للقرارات.
- لامركزية التسيير في المؤسسة تمنع سوء التفاهم والمشاكل، وتنشئة علاقات طيبة بين العمال والإدارة فتتخذ القرارات والإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة بمشاركة العمال التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

إن عدم نجاح التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان في الغالب نتيجة للأسباب التالية:(2)

- عدم تحديد دقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل الشركة.
- عدم مرونة العلاقات بين مستويات اتخاذ القرارات داخل الشركة من جهة ومع المستويات العليا (الحكومة، الوزارة، الجهاز المركزي للتخطيط من جهة أخرى).

(1) نفس المرجع السابق، ص6.

(2) إسماعيل عرباجي: **اقتصاد وتسيير المؤسسة: أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل**، ط3، دار مرقم للنشر، الجزائر، 2012،ص ص24-25.

- غياب الأطراف والهياكل التي تضمن على الأقل خروج مجلس العمال والإدارة معا عن الإطار المحدد وعن أهداف الشركة الأم.

وما وقع عمليا هو ظهور تصارع شبه دائم بين الإدارة ومجلس العمال حتى أصبح أمر شخصيا في بعض الحالات، وهذا بالطبع لا يخدم مصلحة المؤسسة، لأن من الأهداف الأساسية لأي أسلوب تسيير هو محاولة إزالة التناقضات الموجودة بين أفراد المؤسسة حتى يتفرغوا لتحقيق أهدافها.

- طبيعة ونوعية بعض الأمور المتعلقة بالتسيير اليومي للمؤسسة يتطلب نوعا من التخصص والحرفية لا يمكن طرحها للمناقشات العامة أو للتصويت عليها من طرف كل العمال.

5-2- مرحلة ما بعد 1980:

شهدت هذه المرحلة بداية الإصلاحات من خلال:

أ- إعادة الهيكلة:

قامت الدولة بإعادة هيكلة شركات القطاع العام من جانب البنية العضوية والمالية مع مطلع الثمانينات من أجل تحسين مردودية المؤسسات العمومية صدر مرسوم 242/80 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980 والذي يتعلق بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات وتمثلت في تفكيك هياكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة وعددها 150 مؤسسة عمومية إلى 480 مؤسسة سنة 1982، وامتد هذا التقسيم إلى المؤسسات الولائية والبلدية ليرتفع عددها إلى 504 مؤسسة ولائية و1079 بلدية، وقد كان الهدف من إعادة الهيكلة العضوية هو استعمال أدوات التسيير الناجمة على كافة الوحدات الاقتصادية المجزأة وتدعيم فعالية المؤسسات العمومية

للتحكم الأفضل، وقد فرض هذا التقسيم على الدولة القيام بإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات المهيكلة حديثا ومساعدتها على مواصلة نشاطها الاقتصادي.[1]

ب- استقلالية المؤسسات:

يشير مفهوم الاستقلالية إلى إعطاء المؤسسة العمومية الوسائل التنظيمية القانونية التي تمكنها من الانطلاق من جديد، حيث تمنح المؤسسات الحرية في المبادرة والتسيير والتخفيف من التدخل المفروض على المؤسسة من قبل الوصاية، وبذلك تمكين المؤسسة من التكفل بأمورها وإدارة شؤونها[2].

يمكن اعتبار أن الاستقلالية تعتبر نظاما جديدا يمثل الإصلاح الاقتصادي الجديد والمتمثل في القانون رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المتضمن في القانون التوجيهي للمؤسسة الاقتصادية العمومية، ويعتبر أهم المتطلبات الضرورية للقيام بالمهام الاقتصادية السياسية في البلاد بنجاح تام بأقل التكاليف، وتنشأ المؤسسات بموجب هذا القانون بمبادرة من الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات وذلك من خلال مساهماتها في صناديق المساهمة، كما تنقسم المؤسسات بموجب هذا القانون إلى: شركات ذات المسؤولية المحدودة (أغلبها مؤسسات محلية)و شركات أسهم "مساهمة" (أغلبها مؤسسات وطنية)[3].

وقد تميزت إجراءات المحيط الاقتصادي للمؤسسة بميزتين أساسيتين هما:[4]

---

(1) إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي: **المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 6، جوان 2002، ص81.

(2) مازن سليمان الحوش: **الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية، 2005-2006، ص96.

(3) عمر صخري، مرجع سابق، ص ص151-152.

(4) رشيد واضح: **المؤسسة في التشريع الجزائري**، دار هومه للنشر، الجزائر، 2002، ص ص58-59.

- محاولة تحرير وديمقراطية أكثر تعني تحرير المؤسسة الاقتصادية من القيود التي كانت تخضع لها في السابق لتخرج من وضعية التدهور والخود من خلال دراسات متأنية قامت بها لجان مختصة تكفلت بحوصلة المشاكل واقتراح الحلول لتظهر لنا في شكل قوانين خاصة باستقلالية المؤسسات.
- ظهور إصلاحات على المستويين السياسي والإداري للدولة تم فيها الفصل بين السلطات الثلاثة، وكذا إحداث تغيرات على هرم الدولة بين رئاسة الجمهورية ورئاسة الدولة وإحداث مؤسسات دستورية، فكانت الإصلاحات الاقتصادية (1988) نتيجة منطقية صاحب الإصلاحات السياسية الدستورية من أجل تحقيق التغير الجذري.

ونستخلص أهم أهداف استقلالية المؤسسات فيما يلي:

- وضع ميكانيزمات تمكّنها من تحقيق الفعالية في المؤسسات الاقتصادية.
- ترقية الصادرات وإيجاد مكانة لها في السوق.
- تلبية حاجات السوق إلى الحد الأقصى أو تعويض الواردات بكفية ملائمة.
- المحافظة على القدرة الشرائية للسكان بتطوير الأجور والأسعار المرتبطة بمستوى الإنتاج.
- القضاء على الظواهر المرضية التي تشهدها المؤسسات كالمحسوبية.

تقييم مرحلة استقلالية المؤسسات: عموما فإن هذه المرحلة تعاني من:[1]

- غياب تصور سليم لكيفية الانتقال من اقتصاد ممركز إلى اقتصاد يعتمد على منطق سوق العرض والطلب.
- الاحتكار السائد لاقتصاد يعاني من ندرة دائمة.
- غياب هياكل قادرة على إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة سواء على الأمد القصير أو من اقتراح حلول للمشاكل يمكن أن تظهر مستقبلا.

[1] نفس المرجع السابق، ص92.

- غياب هياكل قادرة على جمع وتحليل المتطلبات التي بدونها لا يمكن تصور اتخاذ قرارات سليمة لوضع يتميز بالتعقيد وسرعة التغيير، ولذلك فإن هذه المشاكل عرفت تطبيق فكرة الاستقلالية مما جعل الجزائر تدخل في حلقة مفرغة من الصعب الخروج منها.

ج- الخوصصة:

"إن الخوصصة أو نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص لا تعني بالضرورة أن تصبح المؤسسة الخاصة الجديدة فعالة اقتصاديا، لأن المشكل لا يطرح على أساس تحويل الملكية فقط وإنما المشكل مرتبط بطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وخلق المناخ المناسب للمؤسسة سواء كانت خاصة أو عمومية. فالمؤسسة في الجزائر سواء في القطاع العمومي أو في القطاع الخاص تعيش في محيط غير طبيعي يفرض عليها قيود المناخ الاقتصادي المحفز على الإبداع والابتكار وتشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق"[1].

د- **اقتصاد السوق:** يرتبط نظام اقتصاد السوق بالرأسمالية وبالحرية الاقتصادية والتجارية، ويرى الباحثون عموما أن أي اقتصاد حر يضم 4 أسواق هي:[2]

- سوق البضائع والسلع و الخدمات.
- السوق التي يعرض فيها العمال قوة عملهم.
- السوق المالية وهي سوق للتبادل وصرف العملات حسب أسعارها في البنوك.
- سوق الأسهم و السندات.

---

(1) إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، مرجع سابق، ص92.

(2) رشيد واضح، مرجع سابق، ص110.

ويمكن تلخيص مميزات اقتصاد السوق من خلال الخصائص التالية:[1]

- الحرية الاقتصادية أي عدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية خاصة في مجالات الإنتاج والتوزيع والتبادل والعمل، ويبقى دورها مقيدا بتوفر الشروط الملائمة للاستقرار الاقتصادي الكلي والحفاظ على الأمن.
- تحقيق أكبر قدر من الربح المادي بمعنى تحقيق المصلحة الخاصة والفردية لأرباب العمل بحيث يلعب الربح المحرك للنشاط الاقتصادي.
- سيطرة نظام السوق والأسعار أي التبادل يتم على أساس قيمة السلعة أو الخدمة وتلاقي العرض والطلب في السوق.
- انفصال عمال الإدارة عن رأس المال أي انفصال الإنتاج عن أصحاب رؤوس الأموال الذين لا دخل لهم في التسيير حيث يكلفون أشخاص للقيام بهذه المهمة.

3- الاتصال ومميزاته في المؤسسة العمومية الجزائرية:

3-1- الاتصال وبيروقراطية التنظيم في المؤسسة الجزائرية:

تعتبر الجزائر من الدول التي تبنت مؤسساتها النظام البيروقراطي خاصة المؤسسات العمومية وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى مبادئ البيروقراطية وخصائصها، والنتائج السلبية كوضعية الاتصال في المؤسسة الجزائرية، ومحاولة فهم مشكلات الاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية خلال نظام التسيير الذي وجدت فيه عبر مختلف المراحل التاريخية.

---

[1] مازن سليمان الحوش، مرجع سابق، ص99.

وإذا كان الواقع قد أثبت وجود انتشار هذا النوع من الإدارة وتنظيم المؤسسة سواء في المؤسسات الاقتصادية أو في مختلف المنظمات والهيئات حيث ذهب البعض إلى وصف البيروقراطية بشأنها شرط لابد منه فإن الواقع أيضا مع التطور البشري وما قدمته مختلف المدارس في الإدارة قد أثبتت العيوب والنقائص المختلفة التي تنتج عن هذا النوع من التنظيم الذي يفرض على الأشخاص في المؤسسة ضغطا وتقييدا بالإدارة الفردية ويخلق عدة تعقيدات ونتائج سلبية معرقلة لحركة ونشاط المؤسسة.

إن التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الاقتصادية وما يفرضه من احترام لخطوط السلطة والاتجاه الواحد للمعلومات من أعلى إلى أسفل، والسلّمية المبالغ فيها، يجعل المعلومات الحقيقية التي توجد لدى القاعدة، أو نظام التنفيذ أبعد ما يكون في السلطات العليا في هرم الإدارة سواء بالبطئ الذي يتميز به خط وصولها والانقطاعات الممكن أن تحصل فيها، بالاحتفاظ بالمعلومات في مستويات معينة قبل وصولها إلى القمة، أو بما تفرضه هذه المستويات الوسيطة من تغيرات وتأويلات حسب اتجاهاتها لتصل في الأخير إلى الأماكن الموجهة إليها وهي مفرغة من محتواها.

ومن مختلف الدراسات التي تمت على وضعية المؤسسات الوطنية يمكن أن نلاحظ الاتفاق الشبه التام حول هذا الشكل في ما يتعلق بالمعلومات والاتصال وهو ناتج عن البيروقراطية وضعف الهياكل والإطارات التي تكونها، فنظام المعلومات الحالي في المؤسسة يتميز بالعديد من النقائص:[1]

1. عدم جودة المعلومات.
2. عدم كفاءة أو نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص138.

3. الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل ايصالها إلا إذا فرضت عليها إجبارية ذلك من السلطات الأعلى منها.

4. سوء حركة المعلومات سواء عموديا أو أفقيا.

5. عدم عودة المعلومات (Feed Back) يؤدي بالهيئات التي تصدر إلى عدم اعتبار أهمية مجال المعلومات.

3-2-الاتصال والثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

يعيش الفرد داخل مجموعة اجتماعية لها قواعد تضبط العلاقات بين أعضائها كتحديد سلوك الأفراد وسلوك المجموعة، كما يتوفر التنظيم على قيم أساسية يستند إليها هذا السلوك الفردي أو الجماعي، وكذلك عادات وتقاليد كلها مندمجة ومهيكلة في نسق معين يجعل من ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية رابط بين مختلف مكونات المؤسسة، كما أنها تشكل أداة لتفسير ما يدور داخلها.

إن طبيعة الهيكلة والتنظيم والاتصال والتكوين والتحفيز تنعكس مباشرة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، بحيث ومن خلال هذه الآليات تترشح سلوكات وقيم وعادات وتقاليد تتخذ منها الإدارة أسلوبا وتجعلها عوامل ضبط حياتها اليومية.

انطلاقا من هذه المعطيات فإننا سنحاول إبراز بعض الخصائص التي تنفرد بها المؤسسات العمومية:[1]

1. غياب المحاسبة، وغياب إلزامية الوصول إلى نتيجة، وغياب التسيير بالأهداف، واللامبالاة بالمستهلك (الخدمة)، وهذا ما يجعل الفاعلين في المؤسسة العمومية يستقبلون بسلطتهم عن متعامليهم بالداخل وزبائنهم بالخارج، ويقطعون الصلة بهم، صلة الحوار، وتصبح السلطة لا محدودة عنهم بغياب ما يحددها.

---

[1] عبد الحميد قرفي: **الإدارة الجزائرية، مقاربة سوسيولوجية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص107.

2. غياب ما يحدد السلطة يؤدي إلى استعمال السلطة التقديرية، ثم الإفراط في اللجوء إليها، والسلطة التقديرية هي في واقع الأمر استثناء لكنها تصبح شيئا فشيئا القاعدة، بحيث يشيع العمل بالاستثناء ويغيب العمل بالقانون.

3. هذه الممارسة تؤدي حتما ومنطقيا إلى توجه آخر وممارسة أخرى يمكن إدراجها في "ثقافة السّر" التي تكونت عند الفاعلين القائمين على المصالح الإدارية والمؤسسات العمومية، وتتمثل هذه الثقافة في:

أ- منع تسرب المعلومات حول قضية أو خدمة ما إلى غاية الفوز بالسّبق في الاستفادة من قرارات المؤسسات وقوانينها وتنظيماتها، ويعتبر هذا الفعل في مجتمعات أخرى جنحة أو جريمة.

ب-منع تسرب المعلومات حول كل القرارات التي تتخذها المؤسسة باستعمال السلطة التقديرية وتفادي استعمال القانون وهذا ما يتنافى مع التسيير العقلاني للمؤسسات.

4. هناك ملاحظة هامة خاصة بالأنظمة الإعلامية واستعمال المعلومات من طرف المؤسسات العمومية عموما، حيث نلاحظ إمّا عدم اللجوء إلى وضع الأنظمة الإعلامية تماما وإمّا عدم استعمالها إن وجدت، كما نلاحظ التشويه والانحراف في استعمال الإعلام الآلي حيث لا يستعمل إلا بنسبة ضئيلة جدا من طاقات استعمالاته المتوفرة، ويمكن الحديث هنا عن غياب مخططات المعلومات الرئيسية لدى المؤسسات، وتطبيق مختلف البرامج الإعلامية المتوفرة والتي تيسر تسيير مختلف الوظائف، وكذا غياب أنظمة المساعدة على اتخاذ القرار، كما أن الإدارة الجزائرية بعيدة عن الإدارة الإلكترونية التي أصبحت اليوم معيار ما تقدمه المجتمعات من تسهيلات في الخدمات لمواطنيها.

5. طبيعة السلطة الاستقلالية والانفرادية تؤدي إلى ممارسات تعسفية من طرف الفاعلين القائمين على المؤسسات، وذلك راجع إلى أن القرارات التي تتخذها المؤسسات العمومية غير قابلة للطعن، ولا للتفاوض ولا للنقاش، ونادرا ما تقدم المؤسسة العمومية الأسباب الحقيقية التي تقف من وراء القرار المتخذ.

3-3- الاتصال ونظام تسيير المؤسسة الجزائرية:

إنّ فهم شبكات الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية يكون من خلال نظام التسيير الذي وجدت فيه عبر مختلف المراحل التاريخية واندماج هذه الأنظمة مع خصائص النظام الاجتماعي والثقافي وعقلية الفرد الجزائري وكيفية تفاعله مع هذه الأنظمة.

3-3-1- مرحلة ما قبل 1980:

أ- مرحلة التسيير الذاتي:

لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا واقعيا مفروضا أملته مجموعة من العوامل والظروف، لاسيما ظاهرة الأملاك الشاغرة، ومن أجل حمايتها من انتقالها إلى الأفراد حفاظا على الاقتصاد الوطني -وركيزته القطاع العام-.

"وفي هذه الفترة استمرت اللامساواة في توزيع السلطة وبدأت البرجوازية الصغيرة تتحكم شيئا فشيئا في السلطة وتستعد لخلافة الفرنسي في كل المناصب الشاغرة وذلك باسم الثورة والتحرير لأجل نيل رضا وثقة الجماهير ولم يكن نموذج العمل والتسيير والاتصال إلا نسخة مطابقة إلى حد بعيد للنموذج الاستعماري باعتبار التكوين كان على أساس النموذج الفرنسي وكان واضحا تدخل المنتمين إلى حزب جبهة التحرير الوطني التي كانت لهم خلايا في مؤسسات الدولة وهي بذلك في خدمة مصالحها ومصالح الدولة وقد بدا واضحا تحكم الفئة البيروقراطية في السلطة باسم العمال ولكنها لم تخدم مصالحهم إنما استغلت ضعف تكوينهم ومستواهم التعليمي

وأخذت مكانهم باسم التسيير الذاتي، وسبب تغلب الإطارات هو تفوقهم من حيث خبرات التسيير ومستواهم التعليمي المتفوق على المستوى التعليمي للعمال وهكذا يجعلهم أكثر تحكما في شؤون تسيير المؤسسات"[1].

وقد كان المديرون ينتقدون لأنهم "بيروقراطيون عاجزون يبدون ابتعادا إلى الحساسية اتجاه الصعاب الداخلية للمشروع بإهمالهم مثلا الإشراف على الإنتاج ولدفعهم مرتبات ضخمة، ثم أن العمال يعترضون عليهم لأنهم يأتون إلى العمل مرتدين الحلل وربطات العنق"[2]، وهذا يعد من أهم أشكال الاتصال غير المعبر عنه التي ستزيد في الفروق بين العمال والمسيرين وهذا ما يزيد من غموض في لغة الاتصال بين الفئتين حيث تصبح كل فئة لا تستطيع فهم الفئة الأخرى. أما موقف المديرين اتجاه العمال فقد كان موقف خوف واحتقار ففي إحدى الحلقات الدراسية المنعقدة في مارس 1964 وصِف العمال بأنهم: "أميّون لا يستطيع المرء أن يفعل أي شيء لهم، فلأنّهم لم يخدمهم الحظ ليكونوا رؤساء مصالح إدارة فإنهم يذيقونك الأمرّين، بل صرح أحد المديرين أن العمال ضد الدولة فهم ضدنا"[3].

وبالتالي أصبح الاتصال والتناول حول شؤون التسيير الذي كان من الضروري ومن المنطقي أن يكون بين الإطارات والعمال، تحوَّل إلى اتصال وتنسيق بين الإدارة والإطارات وتحول إلى تحالف بينهم ضد العمال.

ب- مرحلة التسيير الاشتراكي:

حاول التسيير الاشتراكي في هذه المرحلة توسيع مفهوم المشاركة بحيث يصبح العامل مسيرا أوعلى الأقل مشاركا في عملية التسيير من خلال توسيع شبكة الاتصال المحيطة به حتى تنسجم مع التوجهات الجديدة، "ولقد حاول هذا النمط خلق تقاليد جديدة في الاتصال المكثف من جميع أطراف العملية الإنتاجية والإدارية بحيث

---

(1) ناصر قاسيمي، **الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية**، مرجع سابق، ص188.

(2) نفس المرجع، ص188.

(3) نفس المرجع، ص189.

أصبح العامل يعايش ويحاكي زملاءه في العمل أكثر من عائلته، وتميزت هذه الفترة باتصال مرن في نفس المستوى التنظيمي، أي ما يصطلح عليه بالاتصال الأفقي، مع غزارة في الاتصال النازل، وغياب شبه كلي للاتصال الصاعد"[1]، لكن رغم ذلك فإن الإدارة ما زالت تتمتع بالقوة والنفوذ والمركزية في ظل هذا النظام "إذ تم تدعيم هذا النفوذ والقوة بقوانين جديدة لم تعد تسمح حتى بالاحتجاج ضد الإدارة ولا حتى بالإضراب وذلك لحماية مصالحها وتوجيهاتها الجديدة"[2].

" ومع التسيير الاشتراكي للمؤسسات تم السماح الجزئي للعمال بالمشاركة في تسيير المؤسسات التي يعملون بها، ووضع الخطط والأهداف مما يعني إدخالهم طرفا في العملية الاتصالية، ورغم ذلك فإن الجهاز المركزي بقي مسيطرا خاصة من حيث القرارات وظهور بعض الغموض في المهام وفي الأطراف المعنية باتخاذ القرار، وهذا ما أدى إلى توتر العلاقة بين الإدارة ومجلس العمال خاصة من حيث القرارات والسياسة العامة للمؤسسة "[3].

مرحلة ما بعد 1980:

منذ الثمانينات حدث التراجع وقامت الدولة بالبحث عن مبررات التحوُّل نحو نمط آخر من التسيير، إلا أن التباطؤ كان شديدا ومقصودا، وكانت البداية مع عمليات إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية، وهذا من أجل التحكم في التسيير وفي العمليات الاتصالية والوصول إلى فعالية أكبر، وقد صاحب هذه المرحلة اضطرابات عمالية مليئة بالخوف من المستقبل ظهرت في الاجتماعات التحسيسية لهذا المشروع نظرا لعدم الثقة في خيارات الحكومة آنذاك، وصاحب هذا المشروع نقاشات كبيرة قادها السياسيون والمديرون لإبلاغ

---

[1] جمال سالمي، مرجع سابق، ص8.

[2] ناصر قاسيمي، **<u>الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية</u>**، مرجع سابق، ص191.

[3] نفس المرجع، ص199.

العمال والإطارات أهميته والجدوى منه ، لكن الرسالة لم تصل كما أرادها هؤلاء وبقي الخوف مسيطرا على العمال خاصة من حيث تقليص عدد المناصب.

"ومنذ منتصف الثمانينات التي هي مرحلة الانفتاح السياسي والاقتصادي التدريجي أصبح العمال في المؤسسات الاقتصادية العمومية أكثر تحررا من الضغوط والتهديدات التي كانوا يتخوفون منها داخل المؤسسة سواء كان ضغط خلية الحزب أو ضغط المسيرين. هذا الضغط والخوف الذي كان عائقا أمام العملية الاتصالية الرسمية والغير الرسمية خاصة من حيث التعبير الحر عن الآراء والقيام بالمبادرات الشخصية والجماعية، فتحرر العمال من كل ذلك وزادت حركيتهم داخل المؤسسة نحو الاحتجاجات والاضطرابات وهذا يعبر عن حركية جديدة في عملية التسيير والاتصال"[1].

"ومنذ التسعينات تعمقت هذه الحركية وتدخلت متغيرات جديدة في العملية الاتصالية وهي متغيرات الانتماء الحديث والتعددية النقابية، حيث أعطت النقابات للعامل الحق في الدفاع عن حقوقه، وأصبح الاتصال مرنا وفي متناول الجميع الدعوة للإضراب أو الاحتجاج على القرار ولكن الصراعات الإيديولوجية أفسدت العلاقات وشحنت الأجواء بغيوم الشك والتربص وتصفية الحسابات"[2]

خلاصة:

من خلال كل العناصر الواردة في هذا الفصل نخلص الى ان للاتصال قيمة واهمية في المنظمات فهو يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه الا ان هذه العملية رغم أهميتها قد تعترضها معوقات عديدة قد تقلل من فعاليته ، ومن خلال التطرق الى مميزات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عبر

[1] نفس المرجع السابق، ص ص199-200.

[2] جمال سالمي، مرجع سابق، ص10.

مراحل التنظيم المختلفة التي مرت بها منذ الاستقلال اتضح لنا وجود هذه المعوقات ومن اجل معرفة اذا ما كان الاتصال في المرحلة الحالية يتميز بنفس المميزات أم أنه مواكب لمرحلة الانفتاح أمام الاقتصاد العالمي ارتأينا الى اجراء دراسة ميدانية حول واقع الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية .

الباب الثاني

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

التعريف بميدان الدراسة

وخصائص أفراد مجتمع البحث

تمهيد:

إن موضوع الدراسة لم يقتصر فقط على الدراسة النظرية فقط بل تم تناول المسائل العلمية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالجانب النظري، إذ تعد الدراسة الميدانية جانب مهم في القيام بأي دراسة يمكن من خلالها التوصل إلى اقتراحات وحلول للمشكلة المطروحة وللقيام بهذه الدراسة الإمبريقية، ينبغي الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تحدد كل الأبعاد المتعلقة بالبحث وتتمثل هذه الإجراءات في تحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزماني والبشري)، وكذلك المعطيات الإحصائية للبيانات المتمثلة لمجتمع الدراسة، والتي تم جمعها وترتيبها ثم تصنيفها اعتمادا على طريقة التوزيع التكراري وهي أسهل الطرق لعرض البيانات وتعد التوزيعات التكرارية تطبيقا كميا للمعلومات، وعليه تم تبويب وتحليل الاستمارة، وترجمت الإحصاءات في جداول تكرارية بسيطة ومركبة ليتم تحليلها بعد ذلك.

I. مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة خطوة من الخطوات المنهجية الهامة وقد اتفق كثير من المنشغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي:

1-المجال المكاني:

1-1-لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال:

أ- نشأة المؤسسة:

قامت الشركات الأجنبية المالية مثل BRITICH PETROLIUM و SHELL باحتكار واستغلال الحقول النفطية بالصحراء الجزائرية وتحقيق أكبر الأرباح، وبعد الاستقلال قررت الجزائر بناء قاعدة اقتصادية مبنية على قطاع المحروقات فنشأت الشركة الوطنية لنقل وتجارة المحروقات "سوناطراك" بموجب المرسوم رقم 419/63 بتاريخ 1963/12/31، بحيث اسندت لها المهام التالية: البحث، الاكتشاف، التنقيب، الإنتاج، الاستغلال، النقل، التكرار والتوزيع الداخلي والخارجي للمنتجات البترولية، وشيئا فشيئا توسعت الشركة في مختلف النشاطات في قطاع المحروقات حيث:

- في 1965/07 تم إمضاء اتفاقية الشركة الجزائرية-الفرنسية التي سمحت للشركة بإنتاج المحروقات.
- في سنة 1966 أصبحت سوناطراك عون في النشاطات البترولية.
- في 1971/02/24 تم تأميم المحروقات حيث حققت الشركة وقت قياسي في توسيع نشاطها ابتداء من البحث والاكتشاف إلى غاية التوزيع النهائي للمحروقات مرورا بتطويرها.
- في 1976/09/22 أصبحت مكلفة بالبحث، الإنتاج، النقل وكذا التسويق الداخلي والخارجي وهذا بموجب الرسوم 269/76.

وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1980 تفرعت هذه الشركة إلى عدة فروع مما أدى إلى ظهور شركات أخرى من بينها شركة نفطال التي تم تأسيسها بالمرسوم التنفيذي رقم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06 أين كانت تسمى ERDP، ودخلت حيز التنفيذ بتاريخ 1082/07/01، وكانت تسير من طرف الشركة الأم سوناطراك أي كانت تابعة لها إداريا ونشاطيا في ظل أنشطتها البترولية التي أوجبت لها مهمة تصفية وتسويق المواد البترولية في كامل التراب الوطني.

- في 1987/08/27 تمت إعادة هيكلة مؤسسة ERDP بموجب القرار 189/87 حيث قسمت إلى مؤسستين:
  - مؤسسة نفتاك NAFTAC: التي أوكلت لها مهمة تصفية البترول.
  - مؤسسة نفطال NATAL : متخصصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية.

وفي مطلع سنة 1998 غيرت مؤسسة نفطال من شكل هيكلها تغييرا جذريا حيث كانت قبل هذا التاريخ تحتوي على 12 مديرية عامة و48 وحدة ولائية.

وبعد التغيير انقسمت نفطال إلى خمس وحدات، كل وحدة متخصصة في منتج معين وهي:

- **وحدة GPL**: متخصصة في إنتاج غاز البترول المميع (البروبان، البوتان).
- **الوحدة التجارية COM**: متخصصة في تسويق منتجات نفطال عبر مختلف المحطات.
- **وحدة AVM**: متخصصة في إنتاج الوقود الخاص بالطائرات و الباخرات (الكيروزان).
- **وحدة الوقود Carburant**: متخصصة في إنتاج البترين والمازوت.
- **وحدة الزفت Bitume**: متخصصة في إنتاج المطاط (عجلات، إطارات مطاطية...) وإنتاج الدعن الذي يستعمل في الطرقات.

ونفطال كلمة تنقسم إلى جزأين:

- **NAFT**: مصطلح عالمي بمعنى البترول.
- **AL**: الحرفين الأوليين من كلمة ALGERIE وALDJAZAIR.

ب- وسائل مؤسسة نفطال:

تتمتع مؤسسة نفطال بوسائل ضخمة متمثلة فيما يلي:

- عدد العمال أكثر من 30000 عامل.
- 49 مركز ومستودع لتوزيع وتخزين الوقود.
- 22 مركز و27 محل لمواد التشحيم والتزييت ومواد الضغط الهوائي.
- 26 مركز ومستودع، و6 مراكز بحرية.
- 49 مستودع لتخزين GPL.
- 41 مركز لملأ GPL بقدرة انطلاق 1.2 مليون طن/السنة.
- 3 مراكز بالجملة GPL.
- 15 وحدة زفت بقدرة تشكيل 360000 طن/السنة.
- 3000 شاحنة توزيع و800 آلة معالجة وصيانة.
- 730 كلم من الأنابيب.
- شبكة توزيع تتوسع إلى 1952 محطة بنزين منها 671 بالملكية الثابتة.
- 7925 نقطة بيع GPL.

ج- مهام وغايات مؤسسة نفطال:

1. **المهام:** على غرار مهنتها الأساسية المتمثلة في توزيع وتجارة المنتجات البترولية في السوق العالمية تهتم بـ:

- عصرنة البنيات الأساسية وإعادة تأهيلها للتخزين.
- مطابقة أجهزتها لقواعد الحماية و الأمن الصناعي.
- تحسين و توسيع شبكة محطة البنزين.
- تجديد وسائل النقل وتجهيزات الصيانة.
- زيادة قدرتها على النقل بالأنابيب.

2. **الغايات:** لمؤسسة نفطال غايتين وهما:

- مواصلة التوزيع للمواد البترولية.
- تطوير الخدمات.

د- استراتيجية مؤسسة نفطال:

نظرا لمختلف التطورات على الصعيد الوطني والعالمي سطرت المؤسسة عدة استراتيجيات أهمها:

- الاستخدام الاستغلال الأمثل لمختلف الإمكانيات (المادية، البشرية، المالية).
- العمل على رفع المردودية من خلال الاهتمام بالأنشطة ذات المردودية العالية.
- محاولة غزو الأسواق العالمية بدأ من الأسواق المجاورة (المغاربية، الإفريقية).
- العمل على تنويع وتوسيع شبكة النقل.

1-2- تقديم وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة:

كما رأينا سابقا، انقسمت مؤسسة نفطال إلى خمس وحدات، بحيث كل وحدة تتكفل بنشاط خاص بها، وكذا انقسمت كل وحدة إلى مناطق مختلفة للوصول إلى أكبر عدد من الزبائن، ومن هذه الوحدات وحدة غاز البترول المميع بالبويرة

أ- الموقع الجغرافي:

تقع وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة في وسط الولاية بحيث تبعد عن مقر الولاية بحوالي 350 متر.

Adresse : Siege NaftalBouira, cité 130 ligets BT18 Bouira.

أما على المستوى الوطني فتقع شرق الجزائر العاصمة، بحيث تحيطها الولايات التالية: تيزي وزو، بجاية، بومرداس، المدية.

ب-منتجات الوحدة:

وحدة GPL البويرة مؤسسة تسويقية أكثر من إنتاجية بالرغم من هذا فهي تقوم ببعض العمليات التحويلية البسيطة حيث تقوم بتوزيع المنتجات التالية: سيرغاز، البوتان، البروبان(1).

ج- مديريات الوحدة: تنقسم وحدة GPL البويرة إلى خمس مديريات وهي:

- مديرية المستخدمين والوسائل العامة.
- مديرية التوزيع والتجارة.
- المديرية التقنية والصيانة.

(1) لقاء مع مسؤول في مصلحة التوزيع.

- المديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية الإعلام الآلي.

ضف إلى هذا مركز التمييع بسيدي خالد، نصف مركز التمييع ببني سليمان، المستودع الرئيسي بالقادرية، مستودع مزغنة.

- **أهداف الوحدة:**

لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة أهداف مختلفة باختلاف متعامليها، وكذا طبيعة نشاطها ونوعية المنتج، نذكر منها:[1]

- بيع أكبر كمية ممكنة من المنتجات لرفع مردوديتها، وبالتالي توسيع نشاطها.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- تنظيم النشاط التسويقي للمواد البترولية وتحويلها.
- تخزين ونقل جميع المنتجات البترولية وتسويقها عبر مختلف المحطات.
- الاستغلال العقلاني لعوامل الإنتاج للرفع من الإنتاجية.
- توسيع وتحسين العلاقات مع المتعاملين.
- ضمان البقاء و الاستمرارية.

1-3- مهام ووسائل وحدة GPL البويرة:

تقوم وحدة غاز البترول المميع البويرة بمجموعة من المهام على ضوء الوسائل التي تملكها.

أ- مهام الوحدة:

---

(1) لقاء مع مسؤول في مصلحة الوسائل العامة.

تقوم الوحدة بمجموعة من المهام على غرار مهمتها الرئيسية المتمثلة في تسويق وتوزيع الغاز المميع، والمتمثلة فيما يلي:

- تنظيم سياسة بيع الغاز الطبيعي.
- تزويد المستهلكين بالغاز حسب احتياجاتهم.
- إعداد دراسات خاصة بتوقعات الغاز في السنوات المقبلة.
- مراقبة المبيعات وإعداد الدراسات والتحاليل الخاصة بها.
- حماية حقوق المستهلكين.
- العمل على احترام المقاييس المرتبطة بالأمن الصناعي وحماية البيئة.

ب-وسائل الوحدة:

تتمتع وحدة غاز البترول المميع البويرة بمجموعة من الوسائل التي تمكنها من أداء مهامها وبلوغ أهدافها والمتمثلة فيما يلي:

1. **الوسائل البشرية:** تملك وحدة GPL البويرة طاقة بشرية تقدر بـ403 عامل وهذا خلال شهر أفريل 2015 وهذه الطاقة تتغير من فترة إلى أخرى خاصة في الفترة الشتوية أين يزداد الطلب على المنتجات[1].

[1] انظر الملحق رقم (01).

الجدول رقم (1): عمالة وحدة GPL البويرة خلال افريل 2015.

العمالة	الدائمة	المؤقتة	المجموع
المديرية	68	02	70
مركز التمييع بسيدي خالد	99	58	157
نصف مركز التمييع ببني سليمان	69	54	123
المستودع الرئيسي بالقادرية	17	19	36
مستودع مزغنة	5	12	17
المجموع	258	145	403

المصدر: Effectifs par CDF au cour du mois d AVRIL :2015.

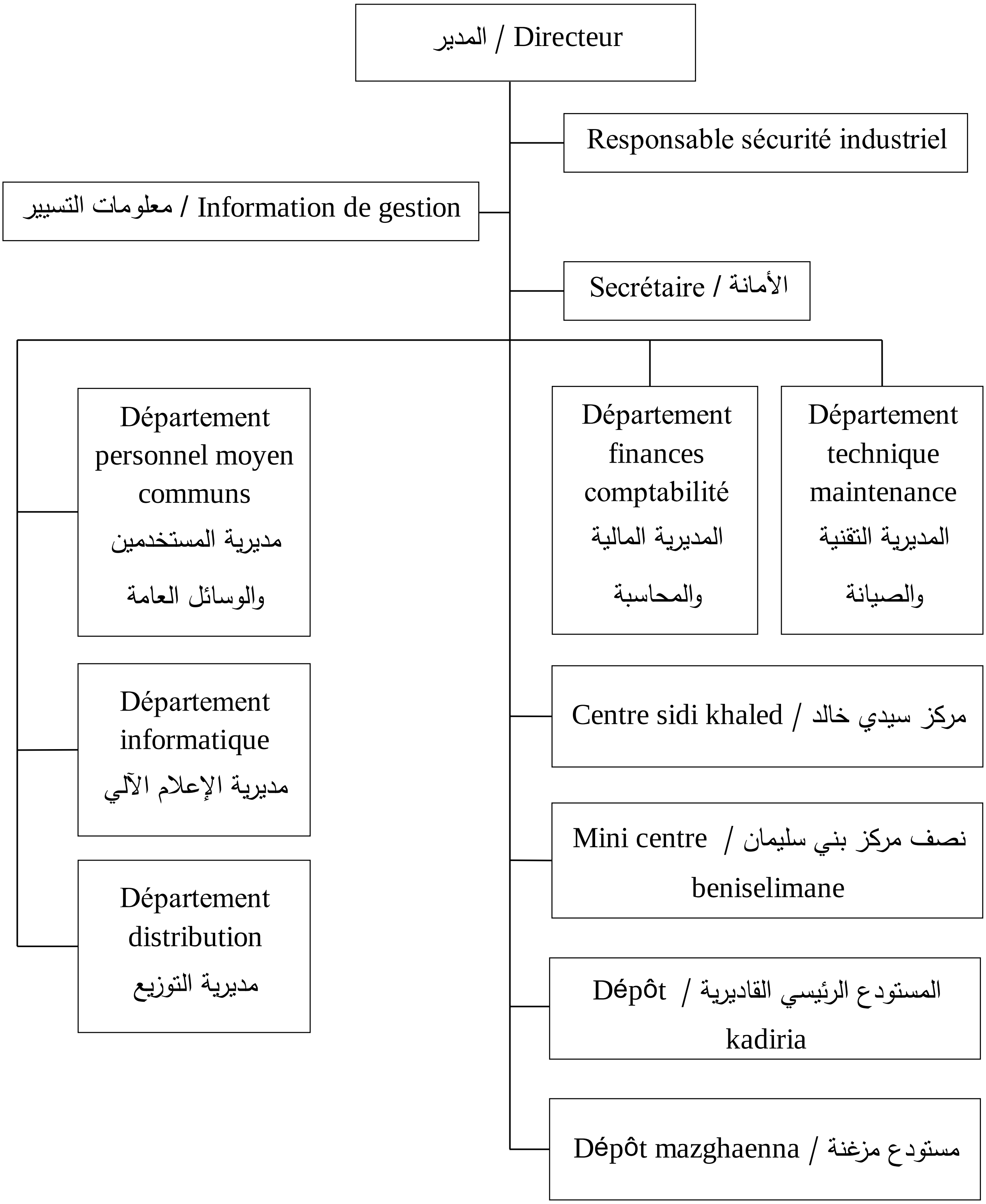
2. **الوسائل المادية:** تتمثل هذه الوسائل في:[1]

- **مركز التمييع بسيدي خالد:** يتوفر على صهريج (spher) لخزن البوتان بطاقة (2000m)، أنبوبين (ciger) لخزن البوتان بسعة (100m) للواحد، مخازن للماء ومخازن تحت الأرض للبنزين، مخزن لـGPL خام، 07 شاحنات خاصة بنقل قارورات B13، 13 شاحنة ذات صهاريج.
- **نصف مركز التمييع ببني سليمان:** يتوفر على 03 أنابيب ذات سعة (2x100m)، مخزن للماء وآخر للبنزين، 05 شاحنات لنقل B13، 04 شاحنات، 05 صهاريج متنقلة.
- **المستودع الرئيسي بالقادرية:** يتوفر على 03 شاحنات لنقل B

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميع البويرة من خلال الشكل التالي

[1] انظر الملحق رقم (02).

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لوحدة GPL البويرة.



المصدر : Organigramme zone GPL Bouira.

من خلال الشكل يتضح لنا أن هذه الوحدة تنقسم إلى قسمين وهما:[1]

- مراكز الدعم المتمثلة في المصالح الإدارية.
- مراكز التخزين والتوزيع.

مراكز الدعم:

يقصد بمراكز الدعم مختلف المصالح الإدارية التي تقوم بمتابعة ومراقبة جميع أعمال مراكز التخزين والتوزيع.

المدير:

يترأس المدير الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة ويعد المسؤول الأول على مستوى الوحدة، وعلى جميع القرارات سواء المتعلقة بمراكز الدعم أو بمراكز التخزين والتوزيع، بحيث يمثل الوحدة على مستوى الولاية أمام الوالي والمديرية العامة لشركة نفطال، ومن أهم الوظائف التي يقوم بها ما يلي:

- تحديد سياسة الوحدة واستراتيجياتها ومتابعة ومراقبة التنفيذ.
- العمل على تحقيق الأهداف المحددة من طرف الإدارة المركزية.
- اتخاذ القرارات الخاصة بالوحدة، وكذلك المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة.
- العمل على تحسين وتطوير كل من عملية الإنتاج والبيع.

وتوجد خلية إدارية تنظيمية تدعى الأمانة التي تقوم بمساعدة المدير وتتمثل أهم أعمالها في:

- حفظ البيانات المتعلقة بمواعيد المدير.

[1] انظر الملحق رقم (03).

- تنظيم المقابلات بطريقة تحفظ وقت المدير.
- حفظ المستندات ومختلف الأوراق الخاصة في الأماكن المخصصة لها.
- حفظ أسرار المدير، العمال وكذا الشركة.

كما يوجد في المديرية العامة للوحدة مسؤول الأمن الصناعي الذي يقوم بـ:

- مساعدة المدير فيما يتعلق بأمن الوحدة.
- السهر على التدخل في حوادث العمل.
- توفير مختلف وسائل التدخل عند حوادث العمل على مستوى مراكز العمل ومراكز التخزين التوزيع.

المصالح الإدارية:

كما سبق وذكرنا أن الوحدة تتوفر على خمس مديريات والتي سنقوم بتوضيح مصالحها والمهام التي تقوم بها.

- **مديرية المستخدمين والوسائل العامة:** تتضمن هذه المديرية ثلاث مصالح .

وفيما يلي شرح لمختلف المهام التي تقوم بها كل مصلحة:[1]

- **مصلحة المستخدمين:** تتعلق بكل ما يخص الموظفين وأجورهم بحيث تقوم بـ:
  - تحضير أجور العمال باستعمال أوراق الحضور.
  - تعويض الخسائر التي تسببها الكوارث الطبيعية.
  - تجميع طلبيات العطل وتقديرها في الوقت المراد.
  - تسيير ملفات الموظفين.

---

[1] لقاء مع مسؤول مصلحة الوسائل العامة.

- السهر على التطوير الوظيفي للعمال.

- **مصلحة الموارد البشرية:** ويتمثل دورها في:

  - وضع خطة لتطوير المورد البشري.
  - تحقيق مراقبة تحركات المورد البشري.
  - تحضير ملفات العمال الخاصة بالمنح العائلية، التعويضات اليومية المتعلقة بالغياب المبرر، وتعويضات المصاريف الطبية...

- **مصلحة الوسائل العامة:** ويقصد بها مختلف الوسائل المستعملة في المكاتب والحراسة...، ويتمثل دورها في:

  - توفير كل معدات المكاتب (أقلام، أوراق، أجهزة، كمبيوتر...).
  - شراء اللوازم الضرورية وتخزينها.
  - ضمان تأسيس ملفات المخزونات.

- **مديرية الإعلام الآلي:** تضم هذه المديرية مصلحتين
- **مصلحة نظام الشبكات:** تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص جهاز الإعلام الآلي والشبكات كمختلف البرامج التي يتم استعمالها في الوظائف بحيث يعتبر التعديل أو ما يعرف بـMise a jour أهم المهام التي تقوم به والمتعلق بالبرامج أو الوثائق والتي تقوم الإدارة العامة بإرسالها وتتكلف هذه المصلحة بإيصالها إلى بالمعني.
- **مصلحة معلومات التسيير:** تخص كل ما يتعلق بالمعلومات والمشاكل المتعلقة بمختلف المديريات والمراكز والتي تقوم بجمع المعلومات وتنظيمها ثم إرسالها إلى المقر العام بشكل دوري أو حسب الحاجة.
- **المديرية التجارية:** وتشمل على مصلحتين وهما:[1]
- **مصلحة المبيعات:** تخص كل ما يتعلق بعملية البيع حيث تقوم بـ:

  - التصريح بإنشاء مراكز ومستودعات البيع.

---

[1] لقاء مع مسؤول في مديرية التوزيع.

- متابعة الزبائن وتزويدهم بمختلف المنتجات.
- تحضير التقارير الخاصة بالبيع.
- دراسة ملفات الزبائن لاستقطاب نقاط بيع جديدة.
- متابعة إحصائيات المبيعات.
- متابعة تطورات وسيولات السوق.

- **مصلحة الاستغلال:** تقوم هذه المصلحة بمجموعة من المهام نجملها فيما يلي:
  - حساب معدل الانجاز الذي يساوي ما تم تحقيقه بنا تم تقديره.
  - استقبال المعلومات الخاصة بمراكز الإنتاج وهذا يتم يوميا (نقل الكمية، الكمية المخزنة، الكمية الموزعة، العوائق المصاحبة إلخ...).
  - مراقبة المعلومات والقيام بإثبات صحتها.
  - ترجمة مختلف المعلومات على شكل تقارير (يومية، شهرية، سنوية) وإرسالها للمديرة العامة.

- **المديرية التقنية والصيانة:** تقوم هذه المديرية بمختلف الأعمال التقنية وكل ما يخص الصيانة لمختلف الوسائل والاستثمارات، بحيث تشمل على ثلاث مصالح وهي:(1)

- **مصلحة صيانة الاستثمارات الثابتة:** تتدخل هذه المصلحة على مستوى الوسائل الثابتة (محركات خاصة بالتصنيع، أنابيب الغاز...) وتتمثل أدوار هذه المصلحة في:
  - شراء القطع الخاصة بالاستثمارات العاطلة (محركات، أنابيب).
  - توفير كل الوسائل اللازمة لإعادة الصيانة للقطع المعطلة.
  - ضمان التدخلات ومراقبة كل الوسائل الموجودة في مراكز الإنتاج.
  - التوجيه الميكانيكي في حالة التعطيل.

(1) لقاء مع مسؤول في مديرية الصيانة.

- تنصيب الصهاريج الثابتة الخاصة بالبروبان عند الخواص، المستشفيات، المدارس، مراكز الأمن...
- **مصلحة صيانة الوسائل المتحركة:** تتدخل هذه المصلحة على مستوى الوسائل المتحركة (شاحنات، جرارات...) بحيث تعمل أن تكون هذه الوسائل متوفرة وجاهزة للعمل في أي وقت.
- **مصلحة التخطيط والوسائل:** تقوم هذه المصلحة بتقديم المساعدة للمصلحيتين السابقتين حيث تقوم بـ:
  - تحضير مخطط التدخلات المحتملة خلال سنة كاملة.
  - اقتراح طرق وأساليب تضمن السير الحسن للوسائل الإنتاجية.
  - إعداد الميزانية العامة سواء تعلق الأمر بصيانة الاستثمارات الثابتة أو شراء قطع الغيار.
- **المديرية المالية والمحاسبة:** وتضم ثلاث مصالح وهي:
- **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا مع مرافقتها بوثائق تبريرية، وتتمثل هذه العمليات في: الشراء، التخزين، البيع وتسديد مختلف مصاريف الوحدة من أجور، تأمينات، ضرائب...، وتمر هذه العمليات بمختلف المراحل بدأ من تسجيلها في اليومية العامة إلى غاية إعداد الميزانية الختامية.
- **مصلحة الموازنة:** تقوم بدور تكميلي لعمل المحاسبة العامة، بحيث تبدأ بالمعالجة الدقيقة للإنتاج من خلال تصنيف مختلف المصاريف إلى مصاريف الشراء، مصاريف الإنتاج، مصاريف البيع والتوزيع، أين تصنف وفق معيار نوع الوظيفة، وبعدها يتم تقسيم هذه المصاريف إلى مصاريف ثابتة ومصاريف متغيرة، وهذا بعد تحديد مختلف التكاليف، ليتم في الأخير تحديد النتيجة حسب كل منتج، ثم النتيجة الإجمالية للدورة الخاصة بالوحدة.
- **مصلحة الخزينة:** يتمثل دورها في كل ما يتعلق بالأموال بحيث تقوم بالمهام التالية:
  - طلب الأموال من المديرية العامة.
  - تسيير صندوق الوحدة.

- تسديد ديوان الوحدة.
- خلق علاقات مع المؤسسات المالية للتعامل معها.

مراكز التخزين والتوزيع:

تتحمل مراكز التخزين والتوزيع مسؤولية إيصال المنتجات إلى المستهلكين، مع إمكانية قيامها ببعض العمليات التحويلية البسيطة، وتتوفر وحدة GPL البويرة على أربعة مراكز التخزين والتوزيع(1).

مركز تمييع الغاز بسيدي خالد:

أنشأ هذا المركز في جوان 1987 ببلدية الهاشمية التي تقع جنوب ولاية البويرة والتي تبعد عنها بحوالي 20 كلم، ويقوم هذا المركز بالعمليات التالية:

1- **التموين الخام:** حيث يتم نقل كل من البروبان والبوتان من سيدي رزيق بالحواش إلى مركز التمييع بسيدي خالد، بحيث تزداد الكمية في المرحلة الشتوية التي تبدأ من 10/01ن إلى غاية 03/31ن+1 أين يقوم المركز بتموين كمية تقدر بـ180000 طن يوميا من البوتان لإنتاج 18000 قارورة من B13، أما في الفترات الأخرى من السنة فينقص الطلب، حيث يصبح الإنتاج من 700 إلى 1000 قارورة من B13 يوميا.

2- **التعبئة:** بعد تموين أو تعبئة مخازن المركز بالبروبان والبوتان واللذان يستعملان في:

- **البوتان:** يملأ في قارورات B13, B06, B03.
- **البروبان:** يملأ في قارورات P35, P11.
- **سير غاز:** 80% بربان و20% بوتان.

(1) لقاء مع مسؤول في مصلحة الصيانة.

3- **البيع:** يوزع كل من البوتان والبروبان على مستوى الولاية، مع العلم أن المنتج الرئيسي للوحدة هو قارورات B13 الواسعة الاستهلاك، يقوم هذا المركز بتوزيع منتجاته في المناطق التالية: البويرة، الأصنام، الهاشمية، عين الترك، المقراني، بير غبالو، عين بسام، عين العلوي، عين الحجر، المعمورة، بشلول...

نصف مركز التمييع ببني سليمان:

نظرا لكثرة الطلب وعدم مقدرة مركز سيدي خالد على تلبية حاجة المستهلكين، قامت المديرية سنة 2011 بضم نصف مركز التمييع ببني سليمان لوحدة GPL البويرة الذي كان تابع لوحدة GPL المدية.

يقع هذا المركز غرب الولاية بدائرة عين بسام التي تبعد بـ25 كلم عن الولاية، حيث يتم في هذا المركز تموين البوتان الخام وملئه في B13 فقط ثم يتم توزيعه، ويقوم هذا المركز بالعمليات التالية:

1- **التموين:** يمون نصف المركز بالبوتان الخام بكمية تقدر بـ90000 طن يوميا وذلك لإنتاج 16000 قارورة من B13 خلال المرحلة الشتوية، أما في الفترات العادية فيتم إنتاج من 500 إلى 700 قارورة B13 يوميا.

2- **التعبئة أو الملء:** تتمحور عمليات النتائج في هذا المركز في ملء قارورات غاز البوتان B13 حيث تزداد الكمية المنتجة دائما في الفترة الشتوية.

3- **البيع:** يقوم هذا المركز بتلبية احتياجات سكان غرب الولاية، والباقي يوجه إلى المستودع الرئيسي بالقادرية، حيث يوزع منتجاته في المناطق التالية: بني سليمان، سيدي الكبير، سيدي زاهر، شلالي، ميهوب، سيدي نعمان، عين وكسير...

المستودع الرئيسي بالقادرية:

تم تدشين هذا المستودع سنة 1980 في عهد شركة سوناطراك، ويقع هذا المستودع شمال الولاية بدائرة القادرية، التي تبعد عن الولاية بحوالي 30 كلم، ويتربع مساحة تقدر بـ4953م، يربط هذا المستودع بين المركزين

السابقين، بحيث لا يقوم بعملية الإنتاج بل يمون عن طريق مركز سيدي خالد ونصف مركز بني سليمان، ويقوم هذا المستودع بتوزيع القارورات المملوءة بالبوتان والبروبان على مستوى كل من: الأخضرية، الجباحية، قرومة، القادرية، عمر...

مستودع مزغنة:

نظرا لعدم كفاية المستودع الرئيسي بالقادرية تم إنشاء هذا المستودع الذي لا يقوم بعملية الإنتاج وإنما يتم تموينه من طرف المركزين السابقين، حيث يتعامل هذا المستودع بقارورات الغاز من نوع B13 فقط.

2- المجال الزماني:

لقد تحدد هذا المجال وفقا لما استغرقته مراحل البحث المختلفة وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: دامت من جانفي إلى غاية شهر مارس وقد تم إعداد الإطار النظري للدراسة وإعادة صياغته وتعديله، كما تم وضع الإطار التصوري للدراسة الميدانية وتصميم أدوات البحث.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة في بداية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر أفريل تم فيها الإعداد لمرحلة جمع البيانات الميدانية واختيار وسيلة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان.

المرحلة الثالثة: دامت من شهر ماي إلى غاية بداية شهر جوان وفيه تم تفريغ البيانات وجدولتها وتحليلها إحصائيا واستخلاص نتائج البحث مع صياغة التوصيات وكتابة التقرير النهائي.

3-المجال البشري:

وتضمّن هذا المجال مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال مديرية تمييع الغاز البويرة على اختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية والمقدرة بـ70 عاملا حيث قمنا بالمسح الشامل لهذا المجتمع كما وضّحناه في الإطار المنهجي.

II. الخصائص الاجتماعية و المهنية لأفراد مجتمع البحث:

الجدول رقم:2 يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	56	%83.60
أنثى	11	%16.40
المجموع	67	%100

تبين المعطيات الواردة في الجدول أن هناك فرقا واضحا بين جنس المبحوثين حيث أن نسبة 83.60% من أفراد العينة هم ذكور، وفي المقابل نجد أن نسبة الإناث منخفضة بالمقارنة مع نسبة الذكور حيث تقدر ب 16.40% وهذا راجع إلى أنّ المؤسسة ما زالت تعتمد على الرجال دون فسح المجال الواسع أمام الإناث فهنا تظهر النّظرة الضئيلة للمؤسسة اتجاه العنصر النسوي خاصة في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم3: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة%
25-35	15	%22.39
36-45	22	%32.83
46فمافوق	30	%44.78
المجموع	67	%100

تبيّن المعطيات الكمية أن أعلى نسبة والتي تتمثل في44.78% من مجموع أفراد مجتمع البحث متمركزة في الفئة الثالثة التي يتراوح سنّها 46 سنة فما فوق، ثم تليها الفئة الثانية التي يتراوح عمرها بين 35 و45 سنة بنسبة 32.83%، أما أصغر نسبة فهي 22.39% والتي تمثل الفئة الأولى التي يتراوح سنها بين 25 و35 سنة.

من خلال هذه النتائج نتوصل الى ان هناك اختلاف وتنوع في اعمار افراد مجتمع البحث وهذا عامل يساعد على خلق الحيوية والنشاط داخل هذه المؤسسة بين فئة الكهول الذين يتمتعون بالخبرة والاقدمية في العمل وبين فئة الشباب الذين يتمتعون بمؤهلات علمية وبروح المبادرة والرغبة في العمل.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	1	%1.50
متوسط	15	%22.40
ثانوي	20	%29.90
جامعي	31	%46.90
المجموع	67	100

يلعب المستوى التعليمي دورا هاما في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة للعمال، فمن خلال البيانات الإحصائية يتضح ان46.90%من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، وتليها نسبة 29.90%من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وتليها نسبة 22.40%من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط، وفي الاخير نجد اصغر نسبة و التي تقدر ب1.50 %من المستوى الابتدائي.

ان هذه المعطيات الكمية التي توضح المستوى التعليمي ترتبط بنوعية العمل الذي يقوم به الافراد في مديرية وحدة غاز البترول المميع بالبويرة ،فبحكم نوعية العمل تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا وهذا ما يؤهلها لأداء الاعمال المسندة اليها بفعالية .

الجدول رقم5: يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة %
5-1	10	14.9
10-6	11	16.40
15-11	26	38.80
20-16	4	6.00
25-21	9	13.40
30-26	4	6.00
31 فما فوق	3	4.50
المجموع	67	%100

يعتبر مؤشر الأقدمية من أهم المؤشرات لقياس مدى خبرة المبحوث في مجال مهامه، حيث كلما زادت مدة الأقدمية في الوظيفة زادت قدرة العامل على التكيف مع محيط العمل، بالإضافة إلى أن مدة العمل تلعب دورا مهما في تمكين العامل من الاحاطة بكل ما يجري داخل المؤسسة من اتصالات أو أعمال، حيث تمكّنهم الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات المهنية والاجتماعية داخل الهيكل التنظيمي وما يجري فيه من اتصالات داخلية وخارجية.

ومن خلال البيانات الإحصائية نجد أن عدد العمال الذين أمضو فترة (11-15) سنة يقدر بـ38.8% ثم تليها نسبة 16.4% من عينة البحث التي أمضت فترة (11-15) سنة هذه النسبة متقاربة مع نسبة العمال الذين أمضوا فترة ما بين (1-5) سنوات بنسبة 14.90% وبعدها نسبة 13.40% من العمال الذين أمضو من

(21–25) سنة في العمل ،وبعدها تأتي فئة(26–30)بنسبة 6% و في الاخير تأتي الفئة الأخيرة أكثر من 31 سنة بنسبة 4.5%.

و نستنتج أن هناك اختلاف في سنوات الأقدمية لعمال المؤسسة، فبالنسبة للفئة التي تتراوح مدة أقدميتها بين 10 و20% تحتل أكثر نسبة تقدر بـ44.8 %وهي خبرة يكسب العامل من خلالها المهارة التي يحتاجها، وتؤهله لتكوين علاقات اجتماعية وتكسبه قيم ومعايير الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها، كما تكسبه قناعات ومواقف معينة نحو العمل والعمال والإدارة ككل ثم تليها فئة الأقل من 10 سنوات بنسبة 31.3% من العمال الجدد في المؤسسة وهذا شيء إيجابي للمؤسسة على اعتبار أنها ما زالت تحافظ على سياسة التشغيل واستقطاب العمال، وأما الفئة التي لديها أكثر من 20 سنة في العمل فهي فئة ذات خبرة طويلة ومن أقدم الفئات العمالية بالمؤسسة وهذا يرجع إلى قدم المؤسسة.

و فيما يخص الاتصال فإن متغير الأقدمية يلعب دورا مهما في التأثير على فعالية الاتصال بين العمال الجدد والقدامى، فالعامل ذو الخبرة الطويلة أكثر انسجاما مع مناخ العمل داخل المؤسسة عكس العامل الجديد.

الجدول رقم6: يوضح توزيع افراد مجتمع البحث على الفئات السوسيو مهنية

الفئة	التكرار	النسبة %
الإطارات	40	59.7
عمال التحكم	14	20.9
عمال تنفيذ	13	19.4
المجموع	67	%100

كما هو واضح من الجدول أعلاه، فإن أغلب أفراد مجتمع البحث هم من فئة الإطارات وهذا بنسبة 59.7%، ثم تليها فئة التحكم بنسبة 20.9% ثم نجد النسبة الأقل لدى عمال التحكم بنسبة 19.40%.

هذه النتائج دليل على أن طبيعة نشاط المديرية إداري بالدرجة الأولى، لذلك لابد من توفر الإطارات ذات مؤهلات علمية عالية لإنجاز الأعمال والمهام الإدارية، ثم تليها الفئة الوسيطية في التنظيم وهي فئة التحكم التي توكل إليها مهام إدارية من الدرجة الثانية إلا أن هذا لا يعني أنها غير مهمة بل تعتبر هذه الفئة "العنصر الوسطي وحلقة الوصل بين العامل الأساسي والإدارة العليا"[1]، أما فئة التنفيذ فهي قليلة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يحتاج إلى أيدي عاملة غير مؤهلة كثيرا.

[1] محمد قاسم القريوتي : **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص195.

الفصل الخامس

أنواع الاتصال التنظيمي في المؤسسة

تمهيد

يكمُن نجاح أي مؤسسة في تحقيق اهدافها في تكامل اجزائها و وظائفها باعتبارها نسق اجتماعي يتكون من عدة انساق فرعية ذات علاقات متبادلة وهذه الأنساق تتداخل وتترابط ويؤثر كل منها على الاخر .واذا لم تنجح اجزاء هذا النظام في اداء وظائفها نتج عنها معوقات وظيفية تحدث خللا في التنظيم ككل. فالاتصال يضمن التنسيق بين النسق ا لنظامي والنسق الاداري و الفني واذا واجه الاتصال أي عائق يختل النظام ككل.

الجدول رقم 7: يوضح مدى قيام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات

اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات / الفئة المهنية	دائما		غالبا		أحيانا		أبدا		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	ت	%
الإطارات	18	45	10	25	10	25	2	5	40	100
التحكم	6	42.90	5	35.70	2	14.30	1	7.1	14	100
التنفيذ	6	46.20	2	15.40	2	15.40	3	23.10	13	100
المجموع	30	44.80	17	25.40	14	20.90	6	9	67	100

بدأنا معالجة اتصال الرؤساء بالمرؤوسين بمحاولة معرفة مدى قيام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات الإدارية، حيث أكد حوالي 44.80% من مفردات مجتمع البحث على قيام الإدارة دائما بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات وهذا ما اكدته نسبة 46.60% من مجموع عمال التنفيذ ، وكذلك بالنسبة للإطارات التي أقرت بقيام الإدارة دائما بإيصال المعلومات بنسبة تقدر بـ45% من مجموع هذه الفئة، وكذلك بالنسبة لعمال التحكم التي اقرت بقيام الادارة بإيصال المعلومات دائما ، كما تأتي نسبة 25.40%من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن الإدارة غالبا ما تقوم بإيصال المعلومات خصوصا بالنسبة لعمال التحكم التي أجابت 35.70% من مجموع هذه الفئة بأن الإدارة غالبا ما تقوم بإيصال المعلومات لكل المستويات أما بالنسبة لفئة الإطارات فأقرت 25% من مجموع هذه الفئة على أن الإدارة غالبا ما تقوم بإيصال المعلومات إلى كل المستويات وكذلك بالنسبة لفئة التنفيذ الذين أكدوا على ذلك حوالي 15.40%من مجموع هذه الفئة، أما فيما يخص احتمال أن الإدارة أحيانا ما تقوم بإيصال المعلومات إلى جميع المستويات فقدرت بنسبة 20.90%من مجموع مجتمع المبحث، وذلك نسبة 25% حتى مجموع الإطارات، و15.40% من مجموع عمال التنفيذ ونسبة 14.43%من مجموع فئة التنفيذ، أما الاحتمال أن الإدارة لا تقوم أبدا بإيصال المعلومات إلى كل المستويات

فقدرت بـ9.00% من أفراد مجتمع البحث، و اكد على ذلك 23% من مجموع عمال التنفيذ. و7.10% من مجموع عمال التحكم و9%من مجموع الاطارات .

وخلاصة القول أنه مهما كانت النسب متفاوتة من حيث قيام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات، إلا أن هذا دليل على أن هناك اتصال نازل، كما يعني أيضا أن الإدارة لا تهتم فقط بالمستويات العليا، ولكن اتصالها يكون مع كل المستويات والفئات، إلا أن هذا الاتصال يكون في شكل أوامر وتوجيهات، كما يؤكد الجدول رقم (11)

الجدول رقم8: يوضح نوع المعلومات التي تصل إلى أفراد مجتمع البحث

نوع المعلومات / الفئة المهنية	أوامر وتعليمات لتنفيذ العمل		معلومات حول أوضاع المؤسسة		التعريف بالتغيرات الجديدة في المؤسسة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	36	62.06	9	15.52	13	22.42	58	100
عمال تحكم	11	68.75	4	25	1	6.25	16	100
عمال تنفيذ	13	100	–	–	–	–	13	100
المجموع	60	68.96	13	14.94	14	16.10	87(*)	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد مجتمع البحث تصلهم معلومات في شكل أوامر وتعليمات لتنفيذ العمل وهذا ما أكدوه بنسبة 68.96% و أقرت بذلك نسبة 100% من مجموع عمال التنفيذ و 68.75%من مجموع عمال التحكم و 62.06% من مجموع فئة الإطارات ، أما الاحتمال الثاني الخاص بالتعريف بالتغيرات الجديدة بالمؤسسة فقدرت بـ16% من إجابات أفراد مجتمع البحث وكان محصورا بين فئة الإطارات بنسبة 22.42%من مجموع أفراد هذه الفئة و فئة عمال التحكم بنسبة06.25%من مجموع هذه فئة .

(*) لأن السؤال احتمل عدة إجابات.

اما فيما يخص المعلومات حول أوضاع المؤسسة فأكدت على ذلك نسبة 14.94% من أفراد مجتمع البحث وهي مدعمة25% من مجموع أفراد فئة عمال التحكم، و15.52% من مجموع الإطارات.

إن توفير المعلومات اللازمة للعاملين تساعد على وضوح الأهداف والأدوار وتمكن من تجنب الصراع وتداخل الأدوار، وهذا ما يساعد على تسهيل مهام كل عامل، ومن خلال هذه النتائج نلمس أن الاتصال النازل عبارة عن أوامر وتعليمات حول تنفيذ العمل وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين خاصة عمال التحكم والتنفيذ.

أما فيما يخص المعلومات حول أوضاع المؤسسة والتغيرات الجديدة كان محصورا فقط في فئة الإطارات وفئة التحكم، أما عمال التنفيذ فهم بعيدون كل البعد على ما يدور بالمؤسسة وتقتصر مهمتهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات وهذا ما يؤكده نظر المدرسة الكلاسيكية فمفهوم الاتصال لديها يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين في شكل أوامر، والهدف من الاتصال مرتبط بالعمل فقط وهذا ما جاء في الفصل الثاني الخاص بنظريات الاتصال في الفكر الإداري.

ومن خلال هذه النتائج نلمس أيضا نوع من التكتم على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، لذلك نجد أن العمال حريصون على اكتشاف تلك المعلومات ليتم بعد ذلك نشرها وتداولها بين أوساط العاملين وهذا ما سنحاول تأكيده في المحور الخاص بالمعلومات التنظيمية للاتصال.

الجدول رقم9: يوضح الوسيلة المستعملة في الاتصال النازل

الوسيلة / العينة	شفهية		كتابية		الاثنين معا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	2	5	9	22.5	29	27.5	40	100
تحكم	4	28.6	4	28.6	6	42.9	14	100
تنفيذ	3	23.5	2	15.4	8	61.5	13	100
المجموع	9	13.4	15	22.4	43	64.2	67	100

من خلال المعطيات الكمية يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة تستعمل الوسائل الشفهية والكتابية معا في الاتصال بهم بنسبة 64.20%، وهذا ما أكدت عليه 72.5% من مجموع أفراد فئة الإطارات وكذلك 61.5%من مجموع فئة عمال التنفيذ و42.9%من مجموع أفراد فئة عمال التحكم، أما فيما يخص استعمال المؤسسة للوسائل الكتابية فأكد على ذلك 22.4%من مجموع أفراد مجتمع البحث وهذا بنسبة 22.5%من مجموع الإطارات و28.60% من أفراد عمال التحكم و15.40% من أفراد فئة التنفيذ، أما الوسائل الشفهية فكانت أصغر نسبة قدرت بـ13.40% من إجابات المبحوثين وهذا ما أكدته 28.60%من مجموع عمال التحكم وعمال التنفيذ بنسبة 23.01 % من مجموع هذه الفئة و5% فقط من مجموع الإطارات ويمكن تفسير استعمال المؤسسة الوسائل الشفوية والكتابية معا لعدة أسباب، ففيما يخص الوسائل الشفوية فهي تمكّن من وصول المعلومات اللازمة إلى كافة العاملين في المؤسسة باختلاف مراكزهم في السلم الوظيفي خاصة أولئك المتواجدين في القاعدة، حيث يسمح هذا النوع في نقل المعلومات بشكل سريع، خاصة وأن المعلومات متعلقة بأوامر وتعليمات حول تنفيذ العمل كما أكدته إجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (11)، وهذا من أجل ضمان وصول المعلومة اللازمة في الوقت المناسب للتنفيذ وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب، أما فيما يخص الوسائل الكتابية فاستعمالها أضمن باعتبارها مدونة ومسجلة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية عند الحاجة، كما يمكن الرجوع إليها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، كما أن المعلومات الناتجة عن هذا النوع من

الوسائل الاتصالية تكون محمية من التحريف والتشويه، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية بتركيزها على الوسيلة المكتوبة على الاتصال.

ويمكن الإشارة إلى أن اختيار الوسيلتين يعود إلى أنه قبل وصول أي معلومة أو أمر عبر الاتصال الكتابي يسبقه اتصال شفهي لأن أي فئة من هؤلاء الفئات لها مسؤول مباشر و هذا الأخير يتلقى التعليمة كتابيا، وينقلها شفهيا إلى مرؤوسيه وهم بدورهم يتعاملون مع مسؤوليهم المباشر شفهيا نظرا للوقت الذي تستغرقه وسيلة الاتصال الكتابية، أما فيما يخص استعمال الوسائل الكتابية فقط فقد يعود إلى نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فقد تكون علاقة رسمية جدا أو أن وظيفة المرؤوس تكتفي فقط بتلقي معلومات من خلال الإعلانات والمناشير دون أن يكون هناك اتصال مباشر بينها وبين الإدارة، أما فيما يخص الوسائل الشفهية فهي كذلك مرتبطة بنوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فغالبا ما تكون العلاقة غير رسمية فبالتالي لا يعتمد كثيرا على استعمال الوسائل المكتوبة لتلقي المعلومات.

الجدول رقم10: يبين الطريقة التي يتلقى بها افراد مجتمع البحث الأوامر والمقررات

الطريقة / الفئة	رسمية		غير رسمية		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	37	92.5	3	7.5	40	100
التحكم	14	100	–	–	14	100
التنفيذ	13	100	–	–	13	100
المجموع	64	95.5	3	4.5	67	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين لنوع الطريقة التي يتلقى بها أفراد مجتمع البحث الأوامر والمقررات أن أغلب المبحوثين يتلقون الأوامر والمقررات بطريقة رسمية بنسبة 95.5% وهذا ما أكدته نسبة100% لأفراد فئة عمال التحكم والتنفيذ و92.7% من مجموع الإطارات أما فيما يخص الطريقة الغير الرسمية فهي بنسبة

4.5% من مجموع مجتمع البحث وكانت هذه النسبة تعني 7.5% من مجموع الإطارات فقط دون الفئات الأخرى.

وهذه النتائج تبين ارتفاع نسبة اتباع الطرق الرسمية للاتصال، وهذا دليل على احترام التسلسل الوظيفي في ايصال الأوامر أي لا يسمح بتجاوز أي مستوى وظيفي أثناء القيام بالاتصال النازل، بالإضافة إلى الاعتماد على الوسائل الكتابية للاتصال كون المعلومات تبقى مكتوبة وتظهر سهولة الرجوع إليها عند الحاجة أو في حالة نسيان التعليمات التي وصلتهم فعن طريق الاتصال الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والقرارات نحو الشخص المعني بها، وتكون الاتصالات الرسمية مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المؤسسة ووجود هذا القبول أو عدمه يعتمد على العوامل الإنسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المؤسسة مثل وجود التفاهم والولاء والعداء والمعارضة أما الاتصالات الغير رسمية فتظهر في شكل الاتصال المباشر مع الرئيس الأعلى أو المسؤول المباشر دون أي اعتبار للمستويات المسؤولة الأخرى وذلك نتيجة وجود علاقات شخصية تربط الأطراف المتصلة.

الجدول رقم 11: يوضح كيفية توصيل القرارات إلى أفراد مجتمع البحث

الطريقة	التكرار	النسبة
عن طريق المسؤول الأعلى	18	%21.20
عن طريق مجلس العمال	3	%3.52
عن طريق الرؤساء المباشرين	45	%52.94
عن طريق المنشورات والإعلانات	15	%17.64
الاجتماعات	3	%3.52
بدون إجابة	1	%1.2
المجموع	85(*)	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب مجتمع البحث تصلهم القرارات عن طريق المسؤول المباشر نسبة 52.94% ثم تليهم فئة المبحوثين الذين يتلقون الأوامر والقرارات عن طريق المسؤول الأعلى بنسبة 21.20% ثم نجد وسيلة المنشورات والإعلانات بنسبة 17.64% وبعدها نجد تلقي القرارات عن طريق مجلس العمال والاجتماعات بنسبة 3.52% أما نسبة 1.5%ممن لم يدلو بإجابتهم.

يعد تلقي القرارات عن طريق المسؤول المباشر شكل من أشكال الاتصال الرسمي الذي يحترم وجود السلمية وهذا ما يدعمه تلقي القرارات عن طريق المسؤول الأعلى الذي هو شكل من أشكال الأمر الغير القابل للنقاش وهذا ما يؤكده عدم الاعتماد على كثيرا على الاجتماعات التي تسمح بالمناقشة وإبداء الآراء والتي نراها ضعيفة جدا في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى غياب دور مجلس العمال المتمثل في النقابة التي من المفروض أن تكون الوسيط بين الإدارة والعمال لكن حسب إجابات بعض المبحوثين من خلال المقابلات الحرة أن أعضاء النقابة يعرفون العمال فقط قبل انتخابهم وبعد انتخابهم يهتمون بمصالحهم الخاصة.

(*) اختار المبحوثين اكثر من إجابة.

الجدول رقم12: يوضح مدى السماح لافراد مجتمع البحث بمناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة

مناقشة القرارات / المنصب	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	3	60	2	40	5	100
رئيس مصلحة	4	30.77	9	69.23	13	100
رئيس شعبة	1	20	4	80	5	100
دون أي درجة مسؤولية	7	15.9	37	84.1	44	100
المجموع	15	22.4	52	77.6	67	100

من خلال اتصالنا بأفراد مجتمع البحث محل الدراسة، وحسب البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه وجدنا أن المؤسسة لا تسمح بمناقشة القرارات وهذا ما صرح به 77.6%من مجموع أفراد مجتمع البحث، وهذا ما أكده الموظفين الذين لا يتولون أي درجة مسؤولية ب 84.1% من مجموع هذه الفئة ، بالإضافة إلى 80% من رؤساء الشعب و 40% من مجموع رؤساء الأقسام و69.23 من مجموع رؤساء المصالح و 40% من مجموع رؤساء الأقسام وتعتبر نسبة الذين أجابوا بعدم مناقشة القرارات مرتفعة مقارنة بمن أجابوا أنهم يناقشون القرارات بنسبة 22.4% شملت هذه النسبة 60% من رؤساء الأقسام و30.77%أما نسبة الرؤساء المصالح و20% من مجموع المشرفين و15.9% من مجموع العمال بدون أي مسؤولية.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن قرارات الإدارة غير قابلة للنقاش وهذا لا يستثني حتى من لديهم مسؤوليات داخل هذه المؤسسة وهذا دليل على مركزية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى اقتصار الاتصال على النازل فقط دون أن تكون هناك تغذية راجعة وغياب الحوار.

الجدول رقم 13: يوضح مدى انعقاد الاجتماعات لتقديم شروحات وتوضيحات حول القرارات والأوامر التي تصدرها الإدارة

انعقاد الاجتماعات / المنصب	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	3	60	2	40	5	100
رئيس مصلحة	4	30.77	9	69.23	13	100
رئيس شعبة	–	–	5	100	5	100
دون أي درجة مسؤولية	7	15.9	37	84.1	44	100
المجموع	14	20.90	53	79.10	67	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن 79.10% من مجموع أفراد مجتمع البحث يؤكدون الإدارة اجتماعات لتقديم شروحات وتوضيحات حول القرارات والأوامر التي تصدرها وهذا ما أكده 100% من مجموع أفراد وفئة رؤساء الشعب و84.1% من مجموع أفراد العينة الذين لا يتولون اي درجة مسؤولية ونسبة 69.23 بالنسبة لرؤساء المصالح أما رؤساء الأقسام تقدر نسبتهم 40% ممن أدوا على عدم انعقاد الاجتماعات لتقديم شروحات وتوضيحات حول القرارات والأوامر التي تصدرها الإدارة، بالمقابل نجد نسبة 20.90% من المبحوثين ممن أكدوا على انعقاد الاجتماعات لتقديم شروحات حول القرارات والأوامر والتي تصدرها الإدارة وكانت نسبة رؤساء الأقسام الذين أكدوا على ذلك تعادل 60% من مجموعها الكلي، بالإضافة إلى 30.77%من مجموع رؤساء المصالح، بالإضافة إلى 15.90% من بقية المبحوثين الذين ليس لديهم أي درجة مسؤولية.

ومن خلال هذه النتائج وحسب تصريحات بعض المبحوثين أن هناك اجتماع شهري تعقده الإدارة إلا أن حضور هذا الاجتماع يقتصر فقط على مستوى ممثلي العمال (النقابة) ورؤساء الأقسام والفروع باستثناء العامل البسيط وهذا الاجتماع أمر مفروض من الإدارة المركزية، أي أن المؤسسة لا تعقد اجتماعات دورية تجمع فيها عمال المؤسسة من أجل تقديم شروحات وتوضيحات، وبالتالي فالإدارة لا تجتمع بالعمال ولا يكون هناك حوار

أو تفاعل بين الإدارة والعمال، وإذا كانت المؤسسة لا تعقد الاجتماعات، فكيف لها لمعرفة آراء وأفكار واقتراحات العمال، وهذا دليل على مركزية اتخاذ القرار والاكتفاء بالاتصال في الاتجاه الواحد دون أن تكون هناك عودة للمعلومات.

الجدول رقم 14 : يوضح مدى وجود الاتصال بالرؤساء (الاتصال الصاعد)

الاتصال الصاعد / الفئة	اتصل بالإدارة		لا اتصل		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	37	92.5	3	7.5	40	100
التحكم	11	78.6	3	21.4	14	100
التنفيذ	11	84.6	2	15.4	13	100
المجموع	59	88.1	8	11.9	67	100

من خلال المعطيات الموضّحة في الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتصلون برؤسائهم بنسبة 88.1%مدعمة بنسبة 92.5% من الإطارات و84.6%من عمال التنفيذ وتليها نسبة 78.6%من عمال التحكم، وبالمقابل نجد 11.9%من المبحوثين لا يتصلون بزملائهم وهذه النسبة مدعمة بـ21.4%من عدد أفراد فئة التحكم و15.4%من أفراد فئة التنفيذ و7.5% من الإطارات.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن هناك اتصال صاعد بنسبة كبيرة، فأغلبية المبحوثين يتصلون برؤسائهم وهذا الاتصال رغم غزارته لا يدل على أن هناك اتصال فعال بين الرئيس المرؤوس، وهذا يتضح لنا من الجدول الآتي الذي سيحاول إظهار محتوى هذا الاتصال، أي ما هي أسباب وجود هذا الاتصال، هل هو تغذية راجعة لما وصل إليهم من رسائل أم مجرد تنفيذ لما جاء في الرسائل النازلة من أوامر وتعليمات حول العمل.

الجدول رقم15: يوضح أسباب اتصال المرؤوسين برؤسائهم (الاتصال الصاعد)

أسباب الاتصال / الفئة	طلب الاستفسار		تظلمات وشكاوى		تقديم تقارير حول العمل		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	32	74.42	2	4.65	6	13.95	40	100
التحكم	11	64.71	1	5.88	2	11.76	14	100
التنفيذ	5	33.33	4	26.64	4	26.67	13	100
المجموع	48	71.64	7	10.45	12	17.91	67	100

من خلال هذا الجدول سنحاول معرفة أسباب اتصال المبحوثين برؤسائهم حيث أن حوالي 71.64%من مجموع 67 مبحوث يتصلون برؤسائهم من أجل طلب الاستفسار حول طريقة العمل ومنهم 74.42% من الإطارات و64.71% من مجموع فئة التحكم وأكدت على هذا السبب 33.35%من مجموع أفراد فئة عمال التنفيذ، أما بالنسبة من يكون سبب اتصالهم بالرؤساء تقديم تقارير حول العمل كانت نسبتهم 17.91% من مجموع أفراد مجتمع البحث و هي مدعمة بنسبة 26.67%من فئة التنفيذ و 13.95% من الاطارات و11.76%من فئة التحكم، ومنهم من يتصل بمن أعلى منهم لرفع الشكاوي والتظلمات وذلك بنسبة 10% وهي مدعمة بنسبة62.64 %من فئة التنفيذ و5.88% من التحكم و4.65% من الاطارات وهي بطبيعة الحال شكاوي بعيدة كل البعد عن طريقة أو أسلوب العمل بل تتعلق في الغالب بالعامل نفسه.

ومن خلال هذه النتائج نؤكد أن الاتصال الصاعد يقتصر فقط على طلب الاستفسار عن طريقة العمل أو تقديم تقارير حول العمل، وهذا النمط من الاتصال تؤكده النظريات الكلاسيكية التي تحصر الاتصال في إطار العمل فقط وفي الاتجاهين سواء أكان اتصال صاعد أو نازل وهذا النوع من الاتصال يكون سببا في غياب العلاقات الإنسانية في المؤسسة خاصة بين الإدارة والعمال.

الجدول رقم16: يوضح الجهات التي يتصل بها المرؤوسين أثناء مواجهتهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين

الجهات / الفئة	المسؤول المباشر		النقابة		المدير		الزملاء		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	33	76.74	4	9.30	3	6.98	3	6.98	43	100
التحكم	11	78.59	1	7.14	0	0	2	14.38	14	100
التنفيذ	10	71.43	3	21.43	1	7.14	0	0	14	100
المجموع	54	76.6	8	11.27	4	5.63	5	7.04	71	100

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه يرى أغلب أفراد مجتمع البحث نسبة 76.6%أن الجهات التي يتصل بها هي الرئيس المباشر هذه النتيجة تتعلق بالمجتمع الكلي للاحتمال الواحد، في حين لو نظرنا إلى العينة الجزئية الخاصة بكل فئة لوجدنا أن فئة التحكيم بنسبة 78.59% تؤكد على أن الاتصال أثناء مواجهة المشكلة أو الاستشارة تكون بالمسؤول المباشر الإطارات بنسبة 76.74% وكذلك بالنسبة لفئة عمال التنفيذ التي تؤكد أيضا على ذلك بنسبة 71.43% من مجموع هذه العينة.

أما فيما يخص الاتصال بالنقابة فكانت نسبة المتصلين بها 11.27 %،وذلك بنسبة21.43%لفئة التنفيذو9.30% من فئة الاطارات و 7.14%.من فئة التحكم. في حين يكون الاتصال بالزملاء بنسبة 7.04%من مجموع أفراد مجتمع البحث مدعمة ب14.38%من فئة التحكم و6.98%من فئة التنفيذ وفي الأخير يكون الاتصال بالمدير 5.63%من مجموع المبحوثين، وهذا بنسبة7.14 %من عمال التنفيذ و6.98%من فئة الاطارات.

وهذه النتائج وإن دلت على شيء فإنها تدل على ضرورة احترام التسلسل الهرمي في الاتصال الصاعد وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين من خلال المقابلات الحرة معهم حين صرحوا أن المسؤول الأعلى لا يسمح

بتجاوز المسؤول المباشر أثناء الاتصال الصاعد، وهذا قد يدل على حرص هذا الأخير على عدم تجاوز الصلاحيات الممنوحة لكل فرد في المؤسسة وضرورة احترام سلطة منصب كل فرد أو أنه يكتفي فقط بالمسائل الكبرى المتعلقة بالسير ويفرض الأمور الأخرى لمن هم أسفل منه. وهذا قد يسبب عدم رضا بعض المبحوثين الذين أكدوا أن هناك أمور يجب أن تطرح على المسؤول الأعلى كونه صاحب السلطة المطلقة في المؤسسة وهذا ما يتعلق بقنوات الاتصال بينهم وبين المسؤول الأعلى ويجدون صعوبة في الاتصال به أو حتى أنهم يمتنعون عن الاتصال به نظرا لعدم تجاوب هذا الأخير.

الجدول رقم17: يوضح الوسيلة الأكثر استعمالا في الاتصال بالرؤساء

الوسيلة / الفئة	شفهية		كتابية		الاثنين معا		بدون إجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	15	37.5	5	12.5	18	45	2	5	40	100
التحكم	4	28.6	1	7.1	6	42.9	3	21.4	14	100
التنفيذ	8	61.54	1	7.7	2	15.4	2	15.4	13	100
المجموع	27	40.2	7	10.4	26	38.8	7	10.4	67	100

يحدد لنا هذا الجدول احتمالات متنوعة يمكن على ضوئها معرفة وسيلة اتصال العمال برؤسائهم، بحيث يظهر لنا أن الوسيلة الشفهية أكثر استعمالا في الاتصال بالرؤساء وهذا ما يؤكده 40.20%من إجابات أفراد مجتمع البحث وخاصة عند فئة عمال التنفيذ الذين أكدوا على استعمالهم للوسيلة الشفهية بنسبة 61.54% من مجموع هذه الفئة أما الاطارات فقدرت 37.5% من مجموعها على أن الوسيلة المستعملة في الاتصال الصاعد هي الوسيلة الشفهية، وأخيرا نجد أن عمال التحكم يستعملون هذه الوسيلة بنسبة 28.6% من مجموعهم، في

حين نجد الاعتماد على الوسيلة المكتوبة والشفهية على الاتصال تقدر بنسبة 38.8%موزعة على الفئات المهنية كالتالي: 45.8%بالنسبة للإطارات، 42.9% بالنسبة لفئة التحكم، 15.4% بالنسبة لعمال التنفيذ.

أما استعمال الوسيلة الكتابية في الاتصال بالرؤساء كانت بنسبة 10.4%من مجموع أفراد مجتمع البحث. وهذا بنسبة 21.40%من فئة التحكم و15.40%من الاطارات، وتليها5%من فئة الاطارات. وفي الأخير نجد نسبة10.4% بمن لم يدلو بإجاباتهم وهذا يعود إلى عدم اتصالهم برؤسائهم وبالتالي لم يذكروا أي وسيلة. وهذا بنسبة 21.40%من فئة التحكم و15.40%من الاطارات،وتليها5%من فئة الاطارات.

وخلاصة القول أن أداء العمال لوظائفهم واتصالاتهم بالإدارة يكون وفقا للتسلسل الهرمي، وهذا ما يؤيده إجابات بعض المبحوثين الذين وزعنا عليهم الاستمارات بالمقابلة، حيث أكدوا أن الاتصال بالمسؤول الأعلى يكون من خلال اتصال شفهي بالرئيس المباشر حول إمكانية الاتصال بالمسؤول ثم يوثق ذلك كتابيا بطلب خطي يقدم للرئيس المباشر ويقوم هذا الأخير بإيصاله إلى المسؤول الأعلى وهذا ما يؤكد استعمال الوسيلتين في الاتصال بالرؤساء.

الجدول رقم18: يوضح مدى وجود اتصال بين الزملاء في نفس القسم (الاتصال الأفقي)

الاتصال بالزملاء / الفئة	اتصل بالزملاء		لا اتصل بالزملاء		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	40	100	0	0	40	100
التحكم	14	100	0	0	14	100
التنفيذ	11	84.6	2	15.4	13	100
المجموع	65	97	2	3	67	100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يتصلون بزملائهم بنسبة 65% مدعمة بنسبة 100% من فئة الإطارات ونفس النسبة لفئة عمال التحكم و84.6%من عمال التنفيذ وبالمقابل

نجد نسبة 3% من المبحوثين لا يتصلون بزملائهم وتنحصر هذه النسبة في فئة التنفيذ بـ15.4%أي ما يعادل عاملين من فئة التنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة عملها (عون أمن، وعاملة نظافة).

ومن خلال هذه النتائج نتوصل إلى نتيجة وهي أن هناك غزارة في الاتصال الأفقي، داخل هذه المؤسسة ميدان الدراسة وهذا مؤشر جيد على وجود ديناميكية جماعية كما أشارت إلى ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، وهذه الغزارة في الاتصال قد تكون لها وظيفة إيجابية أو سلبية وسنحاول معرفة ما إذا كان هذا الاتصال فعّال أم أنه مجرد تجمعات تعمل على تعطيل الأعمال، وهذا من خلال معرفة مدى استثمار هذا الاتصال في خدمة أهداف المؤسسة وهذا ما سيتضح من خلال الجدول الآتي الذي سيحاول إظهار وجود علاقة بين الاتصال والتعاون في انجاز الأعمال.

الجدول رقم19: الاتصال الأفقي وعلاقته بالتعاون في انجاز الأعمال

التعاون في انجاز الأعمال / الاتصال بالزملاء	اتعاون		لا اتعاون		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
اتصل بالزملاء	61	93.8	4	6.2	65	100
لا اتصل بالزملاء	0	0	2	100	2	100
المجموع	61	91	6	9	67	100

من خلال المعطيات الكمية نلاحظ أن 91% من العمال يتعاونون في إنجاز الأعمال مدعمة بـ93.8% ممن أكدوا أن هناك اتصال بينهم وبين زملائهم، بينما 9% من مجموع أفراد مجتمع البحث يقرون أنهم لا يتعاونون مع زملائهم في انجاز الأعمال مدعمة بـ6.2% ممن أكدوا أنهم لا يتصلون بزملائهم ومن خلال هذه النتائج نتوصل إلى أنه كلما كان هناك اتصال أفقي فعّال كلما كان هناك تعاون في انجاز الأعمال وتبادل الآراء والأفكار مما يسهل العمل داخل المؤسسة ويرفع من الروح المعنوية للعمال وهذا ما أكدته نظرية العلاقات

الإنسانية ل (إلتون مايو)، حيث توصلوا إلى أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وغالبا ما تتميز هذه العلاقات الأفقية بالديمقراطية والحرية والشفافية لأنها تقع بين شخصين متساويين في المكانة والمرتبة والجانب المادي مما يؤدي إلى صدق المعلومة وانتشارها بينهم وذلك بطرح أفكار وتبادل الخبرات بين أفراد العينة حيث تساعد على المناقشة والاهتمام بالأفكار الجديدة مما يخلق أفكارا بناءة.

الجدول رقم 20: يوضح إذا ما كان هناك اتصال مع الزملاء في باقي أقسام المؤسسة

الفئات / الاحتمالات		التكرار	النسبة	المجموع	
		ت	%	ت	%
اتصل بالزملاء	أثناء العمل	40	59.70	57	%85.80
	خارج أوقات العمل	1	1.50		
	أثناء العمل وخارجه	16	23.88		
لا اتصل بالزملاء		10	14.92	10	14.92
المجموع		67	100	67	100

لقد بينت الدراسة الميدانية أن 85.80%من أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن هناك اتصالا مع الزملاء في الأقسام التنظيمية للمؤسسة، وأكد الغالبية منهم 59.70%بأن اتصالاتهم مع الزملاء تتم بصفة رسمية أثناء العمل، وذلك بتبادل الأفكار والأداء ووجهات النظر عن العمل، وتقديم الحلول للمشكلات العملية وغيرها أما النسبة الثانية المقدرة بـ23.88% فقد أكدت اتصالها مع الزملاء أثناء العمل وخارجه، فهي ترى ضرورة الاتصال بالزملاء أينما تطلب الأمر سواء داخل المؤسسة أو خارجها أثناء العمل أو بعد انتهائه، خاصة للفئات الإدارية، أما النسبة المتبقية 1.50% وهي نسبة ضعيفة أكّدت اتصالها مع الزملاء خارج أوقات العمل في نطاق غير رسمي. كما نجد في المقابل 14.92% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون عدم اتصالهم مع الزملاء في باقي الأقسام والمصالح الأخرى.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن هناك اتصال أفقي فعال مع الأقسام الأخرى إلا أن هذا الاتصال يكون في أوقات العمل الرسمية أكثر وهذا يعود ربما إلى كون الأقسام متباعدة عن بعضها، فالعامل يميل إلى تكوين علاقات غير رسمية مع من تجمعهم ساعات عمل طويلة وفي نفس المجال المكاني.

الاستنتاج:

لقد تبين من خلال اجابات المبحوثين على اسئلة الاستبيان المتعلقة منها بالمحور الخاص بأنواع الاتصال و فعاليته ان :

الاتصال اخذ ثلاثة اشكال وهي الاتصال النازل والصاعد والافقي وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم (10) الخاص بإمكانية وجود اتصال نازل والجدول رقم (17) الخاص بمدى وجود اتصال صاعد والجدول رقم (21) و رقم (23) الخاص بالاتصال الافقي .

اما فيما يخص فعالية الاتصال في الاتجاهات الثلاثة توصلنا الى ان الاتصال النازل رغم وجوده الا انه غير فعال لأنه يقتصر على اصدار الاوامر والتعليمات حول تنفيذ العمل حسب الجدول رقم (11) الخاص بمحتوى الرسائل و ما يؤكد انه غير فعال هو عدم اهتمام الادارة بتقديم شروحات و توضيحات لما يأتي في الرسائل حسب الجدول رقم(16). فالاتصال هنا يهتم بالعمل دون الاهتمام بالعامل اذا ما كان قد اقتنع بالقرارات او فهم تلك الاوامر ، بالإضافة الى ان الاتصال مجرد اوامر فقط و قرارات غير قابلة للنقاش والدليل هو عدم السماح للعامل بمناقشتها حسب الجدول رقم (15) و كذلك الرسمية الشديدة في الاتصال حسب الجدول رقم (14) وهذا ما يؤكد مرور المعلومات عبر مستويات ادارية عديدة و هذا ما قد يؤدي بالرسائل الى التشويه والتحريف.

وفيما يخص فعالية الاتصال الصاعد فتبين لنا من خلال الجدول رقم(18) بأسباب الاتصال الصاعد الذي اقتصر فقط على طلب الاستفسار حول التعليمات و الاوامر التي تصلهم وهذا نتيجة لعدم اهتمام الادارة بشرح وتوضيح ما جاء في الرسائل . بالإضافة الى ان الاتصال الصاعد يقتصر على تقديم تقارير حول العمل. وهذا ما تأكد اكثر من خلال الجدول رقم (15)الخاص بمدى سماح الادارة بمناقشة القرارات التي تصدرها أي انه لا وجود للتّغذية الراجعة لما يصل من رسائل ، فعملية الاتصال لا تستوفي جميع عناصرها(مرسل، رسالة،

مرسل اليه، تغذية راجعة) كما جاء في الجانب النظري الخاص بالاتصال. وفيما يخص الوسيلة الاكثر استعمالا فكانت الشفهية خاصة عند التنفيذ وهذا قد يعود الى مستواهم الدراسي الذي لا يسمح لهم باعتماد الوسيلة المكتوبة خاصة وان اللغة الرسمية هي الفرنسية.

وبالنسبة للاتصال الأفقي تبين لنا انه فعّال وهذا بدليل وجود تعاون بين العمال في انجاز الاعمال حسب الجدول رقم (22) فالتعاون دليل على انه يوجد تبادل للأفكار والآراء وتبادل الخبرات بين العمال وهذا ما يوحي الى ان الاتصال في المؤسسة لا يقتصر على الاتصال الرسمي فقط بل هناك الاتصال الغير الرسمي والذي بدوره يعطي اثراء للعلاقات بين العمال مما يؤدي ذلك الى زيادة في المردودية ، وخاصة ان هناك اتصال قوي حتى بين الاقسام وهذا اثناء اوقات العمل حسب الجدول (23)

ومن هنا يمكن ان نقول ان فعالية الاتصال تقتصر فقط على العلاقات الافقية بين العمال و هذا ربما نتيجة لعدم فعالية الاتصال النازل والصاعد. وبالتالي يلجأ العمال الى تكوين خطوط اتصال افقي بينهم من اجل سد الفراغ الموجود بينهم و بين الادارة.

الفصل السادس

المعوقات التنظيمية وفعالية الاتصال التنظيمي

تمهيد:

إن عملية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية ليست بالعملية السهلة، وذلك لعدة أسباب وعوامل تتداخل فيها كالفهم، الوسائل، الوقت، الوضوح المكان، السهولة، الاسلوب.......الخ. ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل وغيرها الامن خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الاتصال بين الادارة والعمال في المؤسسة الاقتصادية والوقوف على اهم المشكلات والمعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية بين الادارة والعمال.

الجدول رقم 21: يبين سرعة وصول المعلومات إلى العمال

سرعة وصول المعلومات / الفئة	سريعة		بطيئة		تأخذ الوقت الكافي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	12	30	13	32.5	15	37.5	40	100
تحكم	4	14.3	8	57.1	4	28.6	14	100
تنفيذ	3	30.8	4	28.6	4	30.8	13	100
المجموع	9	26.9	28	38.8	23	34.3	67	100

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن 38.8%من أفراد مجتمع البحث قد أقروا بأن المعلومات التي تصدرها المؤسسة لا تصل بسرعة للعمال وهذا ما أكدته نسبة 32.5%من مجموع أفراد فئة الإطارات و57.1%من أفراد فئة عمال التحكم أما بالنسبة لعمال التنفيذ و38.5% منهم يؤكدون أن المعلومات لا تصل بسرعة، بينما يؤكد 34.4%من أفراد مجتمع البحث أن المعلومات تأخذ الوقت الكافي للوصول إليهم، ومن بين من أكدوا أنها تأخذ الوقت الكافي نجد 37.5%من مجموع الإطارات و30.8%من مجموع عمال التنفيذ و28.6%من أفراد فئة التحكم.

أما أصغر نسبة قدرت بـ26.9% أكدت على أن المعلومات تصل بسرعة إليهم بنسبة 30% من مجموع فئة الإطارات و30.8%من مجموع أفراد فئة التنفيذ و14.3% من مجموع أفراد فئة التحكم ويمكن نستنتج أن 61.2% من مجموع إجابات أفراد مجتمع البحث تؤكد وصول المعلومات سواء أكان بسرعة أو أنها تأخذ الوقت الكافي، ويمكن إرجاع سبب هذه الإجابات إلى نوع المعلومات التي تصل إلى العمال فكما تبين لنا في الجدول رقم (11) أن المعلومات التي تصدرها الإدارة عبارة عن أوامر وتعليمات حول تنفيذ العمل وهذا ما يفسر وصول المعلومات في وقتها من أجل تسريع أداء الأعمال. أما بالنسبة لمن أكدوا أن المعلومات بطيئة في الوصول إليهم فهم يقصدون تلك المعلومات الخارجة عن نطاق العمل كالتغيرات التنظيمية والتعريف بأوضاع المؤسسة

وكذا المعلومات الخاصة بالترقية والتوظيف والخدمات الاجتماعية، حيث أكد لنا العمال أن مثل هذه المعلومات تصل متأخرة أي بعد أن يتم انجازها أو بعد انتهاء المدة القانونية للمشاركة أو الاستفادة من هذه الخدمات.

الجدول رقم 22: في حالة الاجابة ب(بطيئة) هل السبب هو طول التسلسل الاداري.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	96.15
لا	1	03.85
المجموع	26	%100

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل 96.15% ممن أكدوا تأخر وصول المعلومات يرجعون سبب ذلك إلى طول التسلسل الإداري فكلما كانت المستويات الإدارية كبيرة وطويلة كلما شكل عقبة في عملية الاتصال وإيصال المعلومات، ففي الاتصال النازل كلما تعددت المستويات الإدارية والتنظيمية كلما كانت المعلومات عرضة للتأخير وتحول دون إنسيابها بالشكل المطلوب، فهذه المستويات بتعددها يمكنها أن تشكل معوق أو حاجز للاتصال. أما من نفى علاقة تأخر وصول المعلومات في وقتها بمرورها بمستويات عديدة تقدرب3.85 % قد يرجع هذا التأخير إلى أسباب أخرى.

وخلاصة القول أن التسلسل الإداري يلعب دورا إيجابيا في عملية التسيير داخل هذه المديرية حيث يعمل على تسهيل الأمور بضبطه للمهام والاختصاصات بطريقة متدرجة ومنتظمة في هيكل تنظيمي واضح يحدد الصلاحيات ومسؤوليات كل منصب فيه، وهذا بالتحديد الهدف الذي أنشأ من أجله النموذج البيروقراطي الذي نادى به المفكر (ماكس فيبر) وجعله كحل لتطور وتضخم التنظيمات، ولكن لها نتائج عكسية على عملية الاتصال، فتعدد وكثرة المستويات الإدارية التي تمر بها المعلومات يضع عوائق وحواجز في طريق وصولها.

الجدول رقم 23: يوضح مدى وجود احتكار المعلومات في مستويات إدارية معينة

احتكار المعلومات / الفئة	هناك احتكار		لا يوجد احتكار		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	25	62.5	15	37.5	40	100
التحكم	9	64.3	5	35.7	14	100
التنفيذ	8	61.5	5	38.5	13	100
المجموع	42	62.7	25	37.3	67	100

نلاحظ من خلال أن أغلبية المبحوثين نسبتهم 62.7% يؤكدون وجود احتكار المعلومات، حيث يؤكد ذلك.64.30% من مجموع أفراد فئة عمال التحكم.و62.50% من مجموع فئة الاطارات وكذلك 61.5%من مجموع عمال التنفيذ. كما سجّلنا 37.3% من مجموع أفراد مجتمع البحث يرون عدم وجود احتكار المعلومات في المؤسسة. وهذا ما أثبتته نسبة 38.5%من فئة عمال التنفيذ و37.7% من أفراد فئة التحكيم نسبة 37.5% من أفراد الإطارات .

هذه النتائج تبين أن المسؤولين في المؤسسة يمارسون نوع من التكتم على المرؤوسين عملا بالمقولة "من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة"، وهذا الاحتكار يعتبر من المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيق اتصال فعال لان النقص في المعلومات يؤثر مباشرة على الأداء ويحد من عملية الإبداع، فتوفير المعلومات بالقدر اللازم يسمح لكل فرد في المؤسسة تلبية حاجاته ليعرف موقعه من المؤسسة ودوره فيها وبالتالي تحقيق التنسيق في العمل لبلوغ الهدف، ومواجهة كل ما من شأنه أن يعيق فاعلية الأداء، وتحقيق التقارب بين الأفراد وفروع المؤسسة.

بالإضافة إلى أن احتكار المعلومات سيؤدي لا محالة إلى محاولة العمال البحث عن المعلومات عبر طرق غير رسمية مما يؤدي إلى تفشي الإشاعات في أوساط العمال وهذا ما سوف نؤكده في الجدول الخاص

بتأثير احتكار المعلومات على فعالية الاتصال وسنحاول أولا معرفة أسباب هذا الاحتكار من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم 24: يوضح أسباب احتكار المعلومات في مستويات إدارية معينة

أسباب احتكار المعلومات	التكرار	النسبة %
رغبة المسؤول في الاحتفاظ بالقوة والنفوذ	30	%71.43
عدم الثقة في تصرفات العمال	4	%9.52
نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل	8	%19.05
المجموع	42	%100

تبين القراءة الإحصائية للجدول أن 71.43% ممن أكدوا على وجود احتكار أرجعوه إلى رغبة المسؤول بالاحتفاظ بالقوة والنقود، أما من قال أن السبب هو نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل فكانت نسبتهم 19.05% وتليها نسبة 9.52% ممن أرجعوا سبب وجود احتكار المعلومات إلى عدم الثقة في تصرفات العمال.

ومن خلال هذه الإجابات نلاحظ أن أغلبية من أكدوا وجود احتكار المعلومات أرجعوه إلى رغبة المسؤول عن هذه المعلومات على الاحتفاظ بالقوة والنفوذ فكما قلنا سابقا أن من يملك معلومات أكثر يملك سلطة أكثر وأما بالنسبة لاحتمال أن هناك نقص في فهم المركز الوظيفي فيمكن تفسيره لغياب ثقافة المنصب الذي هو فيه بدلا من تكريس منصبه في خدمة المؤسسة يستغل منصبه لتحقيق مآربه وأهدافه الشخصية على حساب مصلحة الغير.

وأما بالنسبة لعدم وجود الثقة في تصرفات العاملين قد يكون سبب ذلك الخوف من تسرب أسرار المؤسسة إلى خارجها، أو إمكانية تأثير المعني بقرار ما على متخذيه قبل تطبيقه مثلا إذا اتخذ قرار في حق موظف أو

عامل بنقله أو تعرضه لعقوبة جراء ارتكابه لخطأ ما، فمعرفة بذلك القرار قبل تطبيقه قد يؤدي به إلى الاستعانة بالعلاقات الشخصية لإلغاء هذا القرار.

الجدول رقم25: يوضح مدى انتشار الاشاعات

انتشار الاشاعة	التـكرار	النـسبة%
نعم	35	%52.20
لا	32	%47.80
المجموع	**67**	**%100**

يتضح لنا من خلال هذا الجدول الذي يبين مدى انتشار الاشاعات أن نسبة 52.20 % من افراد مجتمع البحث يؤكدون ان هناك انتشار للإشاعات داخل المؤسسة مقابل 47.80 % من افراد مجتمع البحث ينفون انتشار الإشاعات داخل المؤسسة ، وحسب هذه النتائج يتأكد لنا ان هناك انتشار للإشاعات داخل المؤسسة وربما هذا دليل على ان المؤسسة لا تهتم الا بإيصال التعليمات والاوامر وهذا من مساوئ الاتصال النازل الذي يغيب فيه المعلومات الاخرى خاصة المتعلقة منها بالعمال رغم ان الاتصال الغير الرسمي يلعب دورا مهما داخل المؤسسة عندما يكون موازيا للاتصال الرسمي الا انه اذا زاد عن حده يشكل خطرا على المؤسسة من خلال تأثيره على العلاقات بين جميع المستويات الإدارية و في جميع الاتجاهات لان الاشاعة غالبا متحمل الخطأ اكثر من الصواب .

الجدول رقم26: العلاقة بين احتكار المعلومات وانتشار الإشاعات

انتشار الاشاعات / احتكار المعلومات	منتشرة		غير منتشرة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
محتكرة	35	83.3	7	16.7	42	100
غير محتكرة	0	0	25	100	25	100
المجموع	35	52.2	32	47.8	67	100

يميل الاتجاه العام للجدول إلى نسبة 52.2% ممن المبحوثين أكدوا انتشار الاشاعات داخل المؤسسة مدعمة بنسبة 83.3% ممن أكدوا أنه هناك احتكار للمعلومات، وبالمقابل نجد 47.8% من المبحوثين يؤكدون أنه لا وجود للإشاعات في المؤسسة ميدان الدراسة مدعمة بنسبة 100% ممن أكدوا أنه لا وجود لاحتكار المعلومات وتليها نسبة 16.7%من نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن هناك احتكار للمعلومات داخل المؤسسة.

إن غياب المعلومات غالبا ما يؤدي إلى البحث عنها وبالتالي يتجه العمال إلى الاعتماد على الاتصال الغير الرسمي المتداول في المؤسسة بين زملاء العمل على شكل اشاعة فمن المعروف أن الإشاعة تظهر عند غياب المعلومة والمشكل هنا أن المعلومات الناتجة عن الإشاعة قد تكون خاطئة تماما وهذا ما يؤثر على علاقات العمل وبالتالي السير الحسن للعمل لذلك يمكن القول أن مؤسسة الدراسة تعاني من نقص في المعلومات الرسمية التي يكون مصدرها الرئيس عادة، وبالتالي نجد انتشار واسع للإشاعات بين أوساط العمال كبديل للمعلومات الرسمية.

والقيادة الناجحة هي التي لا تسمح بانتشار هذه الظواهر غير الرسمية وذلك عن طرق توفيرها لكل المعلومات التي يحتاجها العامل في المنظمة. إن تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والوظائف له دور وظيفي في انتظام العمل والتقليل من ازدواجية القرارات وتداخل الأدوار فتحديد خطوط السلطة يساعد على وضوح خطوط

الاتصال، إلا أن هذا له تأثير سلبي وهذا بسبب تمركز المعلومات لدى فئة معينة خاصة إذا استغلت هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف خاصة.

الجدول رقم27: يوضح مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

مشاركة العمال / الفئة	اشارك		لا اشارك		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	11	27.50	29	72.5	40	100
التحكم	3	21.4	11	78.6	14	100
التنفيذ	1	7.7	12	92.3	13	100
المجموع	15	22.40	52	77.60	67	100

يبرز هذا الجدول قضية مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مجال الدراسة، حيث يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين يؤكدون عدم إشراك العمال في قضية اتخاذ القرارات بنسبة 77.60% وهذا ما يؤكده 92.3%من مجموع عمال التنفيذ و78.6%من مجموع فئة عمال التحكيم 72.5% من مجموع فئة الإطارات وفي المقابل نجد 22.40% يشاركون على اتخاذ القرارات، مدعمة بنسبة 27.50%من فئة الاطارات و21.40%من مجموع فئة التحكم و7.7%من فئة التنفيذ.

ومن خلال هذه البيانات نلاحظ عدم اهتمام الإدارة بإشراك عمالها في اتخاذ القرارات وهذا يؤكد أن الاتصال في المؤسسة ذو اتجاه واحد دون أن تكون هناك تغذية راجعة لأن عدم السماح بالمشاركة تعني عدم وجود اتصال نازل فالقرارات تتخذ دون أن يكون هناك تشاورا وحوار بين مراكز اتخاذ القرار والمعني بهذا القرار، فقرارات المؤسسة عبارة عن أوامر غير قابلة للنقاش، وسنحاول معرفة الأسباب أو المعوقات التنظيمية التي تعيق المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الجدول الآتي.

الجدول رقم28: يوضح اسباب عدم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

الاجابة / الفئة	انفراد المديرية العامة بسلطة الإدارة و التسيير		المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات (مركزية العاصمة)		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	20	68.97	9	31.03	29	100
التحكم	9	81.82	2	18.18	11	100
التنفيذ	10	83.33	2	16.67	12	100
المجموع	39	75	13	25	52	100

من خلال معطيات هذا الجدول سنحاول معرفة معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات و المتمثلة في مركزية التنظيم وهذا سواء أكان على مستوى المديرية أو على مستوى الإدارة المركزية وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين ممن أقروا بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومن بينهم 75% من أكدوا أن المديرية تنفرد بسلطة الإدارة والتسيير و أكدته إجابات83.33%من مجموع فئة التنفيذ و81.82%من مجموع فئة التحكم و68.97% من مجموع الإطارات وهذه الاجابات يؤيدها ما جاء على لسان أحد رؤساء الفروع خلال مقابلتنا له حيث أكد لنا أن هناك اجتماعات غير رسمية تتم بينه وبين المسؤول الأعلى وهذا بحضور الأمين العام للنقابة حيث يتم خلالها اتخاذ القرارات حول أمور العمل وهذا دون حضور أي فرد من أفراد المؤسسة كما أضاف أن القرارات التي تؤخذ غير قابلة للنقاش لأنها أدرى بمصلحة المؤسسة، أما فيما يخص نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات بنسبة مركزية العاصمة في اتخاذ القرارات فكانوا 25% من مجموع الذين أقرو بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وهي مدعمة بنسبة 31.03%من فئة الاطارات و 18.18%من فئة التحكم و16.67%من فئة التنفيذ وقد يعود هذا السبب إلى أن المديرية أيضا تخضع لسلطة الإدارة المركزية وهي في

غالب الأحيان لا تملك السلطة المطلقة في اتخاذ القرارات، وهذا ما جاء في تصريح أحد إطارات المؤسسة الذي قال أن المؤسسة تنفذ ما يأتي إليها من أعلى وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مركزية التسيير في المؤسسات العمومية. على الرغم من استقلالية المؤسسات و الانفتاح الاقتصادي الا ان التخطيط مازال موجودا ومسايرا لهذا الانفتاح .

الاستنتاج:

تدور الفرضية الاولى حول المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيق اتصال فعال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ومن اجل التوصل لا ثبات صحة المعوقات التنظيمية المتبناة ، وتبيان تأثيرها السلبي في عملية الاتصال ، تم اختيار ذلك من خلال جملة من المؤشرات والتي انبثقت عنها النتائج التالية:

تبين البيانات الكمية والكيفية ان المعلومات التي تصدرها المؤسسة تصل الى العمال بسرعة بدليل 57.1 %ممن اكدوا انها سريعة و 34 %" من العمال الذين اكدوا انها تصلهم في الوقت المناسب وهذه السرعة تفسرها نوع المعلومات التي تنحصر في الاوامر والتعليمات حول تنفيذ العمل كما تأكد لنا في الجداول السابقة الخاصة بفعالية الاتصال النازل .اما بالنسبة للذين اكدوا ان المعلومات لا تصل في الوقت المناسب يقصدون المعلومات الخارجة عن نطاق العمل ، كما تم اثبات تأثير طول التسلسل الاداري على سرعة وصول المعلومات من خلال الجدول رقم (25)الخاص بعلاقة بطئ المعلومات بمرورها عبر مستويات ادارية عديدة ، حيث اكد 96.16 %من المبحوثين أن تأخر وصول المعلومات يعود الى مرورها عبر مستويات ادارية عديدة "طول التسلسل الاداري وبالتالي تتحقق الفرضية الخاصة بتأثير طول التسلسل الاداري كمعوق تنظيمي على سرعة وصول المعلومات الي العمال ، فالتسلسل الوظيفي على عملية التسيير له تأثير الإيجابي من حيث تسهيل انجاز الاعمال الا انه غير وظيفي في عملية الاتصال .

كما تم اثبات وجود احتكار المعلومات لدى مستوى اداري معين بنسبة 62.7 %من اجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (27) التي أرجعت هذا الاحتكار الى رغبة المسؤول في الاحتفاظ بالقوة والنفوذ بنسبة 71.43 %وهذا دليل على ان تمركز السلطة لدى فئة معينة في التنظيم قد يؤثر سلبا على الاتصال عندما يحاول هذه استغلال الصلاحيات الممنوحة لها في خدمة مصالحها الشخصية . وهذا الامر يؤكده نسبة 19.05 %ممن قالوا ان هناك نقص في فهم المركز الوظيفي للتعامل الذي يسعى الى استغلال مركزه داخل التنظيم في ممارسة نفوذه

وقوته في تحقيق مآربه الشخصية ، اما فيما يخص احتكار المعلومات بداعي عدم وجود ثقة في التصرفات العمال كان بنسبة 9.52 %من المبحوثين الذين أكدوا على وجود احتكار المعلومات ،وفيما يخص مدى انتشار الاشاعات داخل المؤسسة جاءت النتائج كما يلي : 52.20% من المبحوثين أكدوا هناك انتشار المعلومات داخل المؤسسة تقابلها نسبة 47.80 %ممن نفوا وجود الاشاعة داخل المؤسسة، وهذا دليل على انتشار الاتصال الغير الرسمي والاثبات مدى وجود علاقة بين انتشار الاشاعة والاحتكار المعلومات توصلنا الى ان هناك علاقة بين وجود الاحتكار للمعلومات وانتشار الاشاعة من خلال اجراء تقاطع وبالتالي تحقق افتراض ان احتكار المعلومات في مستوى اداري معين يحد من فعالية الاتصال التنظيمي ويفتح المجال امام الاتصال الغير الرسمي في اطاره السلبي على وهذا من خلال انتشار الاشاعات التي تؤثر سلبا على المؤسسة والافراد ككل .

تشير النتائج الميدانية الموجودة في الجدول رقم (30) إلي انعدام المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات وذلك بتصريح من 77.60 %من افراد مجتمع البحث ، الامر الذي يدل على انه لا وجود للاتصال الصاعد فالمؤسسة لا تفتح المجال امام العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات دليل على انه هناك اتصال بين جميع المستويات ولمحاولة منا اثبات وجود علاقة بين مركزية التنظيم كعائق تنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات كمؤشر لفعالية الاتصال داخل المؤسسة وصلنا الي ان كل المبحوثين الذين أكدوا انهم لا يشاركون في اتخاذ القرار اكدوا على وجود مركزية في التنظيم سواء من خلال انفراد المديرية بسلطة اتخاذ القرار بنسبة 75%. والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات "مركزية العاصمة" بنسبة 25% وهذين المؤشرين يدلان على انه هناك تركيز سلطة اتخاذ القرار في ايدي فئة قليلة من اعلى المستويات الادارية والمتمثلة في القوة المتمثلة في القادة سواء اكان على مستوى المديرية التي تمارس هذه السلطة في تسييرها لشؤون العمال او على مستوى الادارة المركزية باعتبار ان هذه الوحدة تابعة (لسونطراك) وبالتالي هناك دائما مركزية في التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، ان انحصار سلطة اتخاذ القرار في القمة بعيدا عن القاعدة يؤدي

يؤدي حتما الى الجمود الوظيفي الذي تحدث عنه كل من "**ميشال كروزي**" و" **روبرت مرتون**" عند دراستهم للنموذج البيروقراطي الذي ينعكس عنه جمود في العمل وبطئ في الاجراءات ، وكذلك نشوء النزاعات والصراعات المعلنة والغير بين الرؤساء والمرؤوسين .

وبهذا وتأسيسا على ما سبق ،نكون قد وصلنا الى تأكيد صحة تصنيف المعوقات التنظيمية المتبناة ، من خلال اثبات تواجدها الظاهر في التأثير السلبي على فعالية الاتصال وعليه نقول ان الفرضية الاولى تحققت بشكل واضح ومقبول.

الفصل السابع

المعوقات الاجتماعية وفعالية الاتصال التنظيمي

تمهيد:

الاتصال هو الوسيلة او احد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية كما انه يوحد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة حيث يحقق التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وانسانية ايجابية بين الوحدات و الاقسام من جهة وبين الادارة من جهة اخرى، فنقل المعلومات يمكن بواسطتها تعديل السلوك واحداث التغيير وتحقيق الاهداف ومن هنا يعتبر الاتصال حق يتمكن من خلاله للعامل طرح مشاكله على مسؤوله وتقديم مطالبه المشروعة وهذا ينعكس ايجابا على المؤسسة التي ينتمي اليها، كما ان الاتصال ينمّي النظرة الايجابية للعمل الادارة وزملاء العمل ولهذا جاءت هذه الفرضية مناجل الكشف عن حقيقة الاتصال في اطاره الانساني وماهي المعوقات الاجتماعية التي تقف حائلا امامه.

الجدول رقم29: يوضح مدى طرح العمال لانشغالاتهم الخاصة على الإدارة.

طرح الانشغالات على الإدارة / الفئة	أطرح		لا أطرح		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الإطارات	19	47.5	21	52.5	40	100
التحكم	6	42.9	8	57.1	14	100
التنفيذ	5	38.5	8	61.5	15	100
المجموع	30	44.8	37	55.2	67	100

من خلال الشواهد الكمية في الجدول يمكن أن نتعرف على مدى فعالية الاتصال الصاعد والذي من خلاله يمكن للعمال (التحكيم + التنفيذ) في قاعدة الهرم السلطوي بأن يقدموا شكاويهم وانشغالاتهم الخاصة للإدارة حيث أكد نسبة 55.2% بأنهم لا يطرحون انشغالاتهم الخاصة على الإدارة وهذا بنسبة 61.50%من فئة عمال التنفيذ و57.1%من عمال التحكم و52.50% من الاطارات، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ44.8% وشملت 47.5% من الإطارات و42.9% من التحكيم و38.5% من عمال التنفيذ ومن خلال تحليلنا لمضمون إجابات المبحوثين الذين أكدوا على طرحهم لمشاكلهم الخاصة على الإدارة حول كيفية رد الإدارة على انشغالاتهم فكانت إجاباتهم مختلفة فهناك من قال القبول شفهيا والرفض تطبيقيا وهناك من أجاب بالرد السلبي، وهناك من الإطارات من قال أن هناك ظروف تتحكم في كيفية الرد على انشغالاتنا وهناك من أجاب أن الإدارة كان ردها إيجابيا.

وخلاصة القول أن العمال كان لديهم اقتناع تام ومسبق بأنه سوف لن يكون هناك رد على الشكاوي المقدمة للإدارة، وأنهم لا يعتمدون عليها ولا يثقون فيها لحل مشاكلهم، ومن هنا وجب على الإدارة أن تعطي أهمية بالغة تمثل هذه المشاكل، آخذة في حسبانها أن العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية وشعور

العامل وإحساسه بأهمية واحترام إدارته له يجعله يؤدي العمل بكفاءة وفعالية وهذا الاحترام يعتبر مؤثرا قويا لفعالية الاتصال الصاعد بين العامل والإدارة.

وسوف نحاول من خلال الجدول التالي معرفة أسباب عدم طرح العمال لانشغالاتهم الخاصة على الإدارة.

الجدول رقم30: يوضح العلاقة بين اهتمام الإدارة بمشاكل العمال وطرح الانشغالات الخاصة بهم على الإدارة

طرح الانشغالات الخاصة / اهتمام الادارة بمشاكل العمال	أطرح		لا أطرح		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
تهتم	25	89.3	3	10.7	28	100
لاتهتم	5	12.8	34	87.2	35	100
المجموع	30	44.8	37	55.2	67	100

يميل الاتجاه العام للجدول إلى أن نسبة 55.2% من المبحوثين أكدوا عدم طرحهم لانشغالاتهم الخاصة على الإدارة مدعمة بنسبة 87.2% من المبحوثين الذين أكدوا أن الإدارة لا تهتم بالمشاكل الحقيقية للعمال و10.7% ممن أكدوا أن الإدارة تهتم بمشاكل العمال وبالمقابل نجد 44.8%من المبحوثين الذين طرحوا انشغالاتهم الخاصة على الإدارة مدعمة بـ89.3%من المبحوثين الذين أكدوا أن الإدارة تهتم بمشاكل العمال وتليها نسبة 12.8%من المبحوثين الذين أكدوا أن الإدارة لا تهتم بالمشاكل الحقيقية للعمال.

من خلال هذه النتائج يمكن أن نتوصل إلى نتيجة وهي أن المؤسسة ميدان الدراسة لا تهتم بالمشاكل الحقيقية للعمال، وهذا يعد معوقا اجتماعيا خطيرا على فعالية الاتصال الصاعد حيث أن انعزالية الإدارة عن عمالها يجعلهم في حالة اغتراب وإحساسهم بعدم أهميتهم في المؤسسة، فالمؤسسات التي تهتم بالعمل دون العامل ولا تخصص له وقتا للاتصال بها من أجل طرح انشغالاته يصدر عنه سلوكات سلبية مثل التسيب واللامبالاة والإهمال وعدم الاهتمام بما يجري في التنظيم، وتجدر الإشارة إلى أننا أثناء قيامنا بتوزيع الاستمارات

بالمقابلة تحصلنا على بعض المعلومات فيما يخص اهتمام الإدارة بالعمال فأجاب بعض المبحوثين أن شخصية الرئيس تلعب دورا كبيرا في هذا الشأن حيث أكد من لديهم خبرة طويلة في العمل أن هذا الأمر يختلف باختلاف القيادات التي تتوالى على منصب الرئيس فهناك من يهتم بالعمال وهناك من لا يكترث لا بالعمال ولا بمشاكلهم ومهمته الوحيدة هو إمضاء الوثائق، وجاءت بعض التصريحات أن هناك من تعرض لعقوبات لأنهم طالبو بحقوقهم.

الجدول رقم31: يوضح علاقة وجود اختلافات في العادات والتقاليد بحدوث سوء التفاهم بين العمال

حدوث سوء تفاهم / وجود اختلافات في العادات والتقاليد	يحدث		لا يحدث		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
هناك اختلاف	34	79.1	9	20.9	43	100
لا يوجد اختلاف	0	0	24	100	24	100
المجموع	34	50.7	33	49.3	67	100

يميل الاتجاه العام للجدول إلى نسبة 50.7% من مجموع المبحوثين الذين أقروا بحدوث سوء تفاهم بين العمال وهي نسبة مؤكدة بـ79.1%من المبحوثين الذين أكدوا على وجود اختلافات في العادات والتقاليد بين العمال. ومقابل هذا نجد نسبة 49.3%من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بعدم حدوث سوء تفاهم بين العمال مدعمة بـ100% من الذين أقروا بعدم وجود اختلافات في العادات والتقاليد و20.9% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا أنه توجد اختلافات في العادات والتقاليد.

ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن الاختلاف في العادات والتقاليد بين العمال يساهم في حدوث خلافات بين العمال وبالتالي قد يقلل من فعالية الاتصال في المؤسسة، وأن الانسجام الاجتماعي داخل المؤسسة موضوع الدراسة قد يكون ضعيفا بحيث يمكن أن يؤدي إلى اختلال بعض وظائف هذه المؤسسة بصفة مباشرة

وغير مباشرة أو تراجع مستوى أدائها فيما يخص وظيفتها الاجتماعية، أساس هذا الأداء الذي يتطلب وبصفة حاسمة تساندا وظيفيا ونظاميا وتعاونا لا يمكن أن يتحقق ربما في غياب الانسجام الاجتماعي والتفاهم بين زملاء العمل.

الجدول رقم32: يوضح مدى وجود اختلافات في الانتماءات النقابية وعلاقتها بحدوث سوء تفاهم بين العمال

حدوث سوء تفاهم / وجود اختلافات في الانتماءات النقابية	يحدث		لا يحدث		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
يوجد	12	66.7	6	33.3	18	100
لا يوجد	22	44.9	27	55.1	49	100
المجموع	34	50.7	33	49.3	67	100

يميل الاتجاه العام إلى أن 50.7% من المبحوثين يؤكدون حدوث سوء تفاهم بين العمال مدعمة ب66.7%من المبحوثين الذين أكدوا أن هناك اختلافات بين العمال من حيث الانتماء النقابي وتليها 44.9%ممن نفوا وجود اختلافات بين العمال من حيث الانتماء النقابي بالمقابل نجد 49.3%ممن أكدوا أنه لا حدوث لسوء تفاهم بينهم وبين العمال، مدعمة بـ55.1% من نفوا وجود اختلاف بين العمال من حيث الانتماءات النقابية، وتليها نسبة 33.3% ممن أكدوا أنه توجد اختلافات في الانتماءات النقابية.

يتضح لنا بذلك انه على الرغم من تأكيد العمال على عدم وجود اختلافات في الانتماء النقابي إلا أن عند إجراء تقاطع بين المتغير المستقل والتابع تبين لنا أن هناك علاقة بين حدوث الخلاف بين العمال والاختلاف بين العمال من حيث الانتماء النقابي، وهذه الخلافات قد يعود سببها إلى غياب ثقافة حرية التعبير والانتماء لدى الفرد الجزائري، فالرغبة الشديدة في التأثير في الآخرين قد يؤدي إلى الفرد بالتمسك بآرائه رغم اقتناع الآخر بعدم صحتها، بالإضافة إلى سيطرة المصلحة الفردية على المصلحة العامة فالفرد الأناني يهدف إلى تحقيق أهدافه

ولو على حساب خسارة الآخرين، وهذا ما يجعل لغة الحوار صعبة بين الأفراد وهذا ما يؤدي إلى ضعف فعالية الاتصال ويمكن إرجاع ذلك إلى غياب النشاطات الاجتماعية التي تساعد على تذويب الاختلافات وامتصاص الطاقات السلبية للأفراد، كالنوادي الرياضية وأماكن الترفيه التي تعمل على توطيد العلاقات بين أفراد المؤسسة، كما جاء في الفصل الثالث الخاص بالاتصال التنظيمي في جزئه الخاص بالمعوقات الاجتماعية للاتصال.

الاستنتاج:

لقياس مدى صحة الفرضية الثانية والتي ارتكزت على المعوقات الاجتماعية ،اعتمدنا على اختيار مجموعة من المؤشرات والتي توصلت من خلالها الى النتائج التالية :

توضح البيانات المتحصل عليها من الواقع الامبريقي أن العمال لا يطرحون انشغالاتهم الخاصة على الادارة بدليل 55.20% من اجابات المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا يطرحون انشغالاتهم على الادارة مقابل 44.80% من المبحوثين فقط ممن يطرحون انشغالاتهم على الادارة وهذا من خلال نتائج الجدول رقم (31)

ومن خلال تحليلنا للسؤال رقم (15)الخاص بكيفية الرد على هذه الانشغالات في حالة طرحها، أكدت لنا نسبة كبيرة من المبحوثين أن الرد كان سلبي او القبول شفهيا والرفض تطبيقيا اي مجرد وعود كاذبة، وهذا دليل على ان الادارة لا تهتم بشؤون العمال وهذا ما اكدناه في الجدول رقم (32)الخاص بمدى وجود علاقة بعدم طرح الانشغالات على الادارة وعدم اهتمامها الحقيقي بمشاكل العمال الذي اكد لنا ان هناك علاقة بين هذين المتغيرين وبالتالي تتوصل الى ان انعزالية الادارة عن العمال يعتبر معوق اجتماعي يحد من فعالية الاتصال الصاعد .و هذا ما يبرر انحصار اسباب اتصال العمال بالإدارة في طلب الاستفسار حول طرق العمل وتقديم التقارير، كما اتضح لنا في المحور الخاص بفعالية الاتصال الصاعد ،وكذلك هذا دليل على ان هناك اهمالا واضحا من طرف الرؤساء والقادة في الاهتمام بالحاجات والرغبات الاجتماعية للعمال ، ومن الممكن ان يؤثر سلبا على العلاقات بين الادارة والعمال

أما عن حقيقة حدوث سوء تفاهم بين العمال ، فأكدت لنا النسب الاحصائية أن هناك تأكيد على حدوث سوء تفاهم بين العمال بنسبة50.07% من المبحوثين وبالمقابل نجد 49.30 %من المبحوثين أقروا بوجود سوء تفاهم بين العمال ولمعرفة اذا ما كان حدوث سوء تفاهم ووجود معوقات اجتماعية تتمثل في الاختلافات

في العادات والتقاليد والاختلافات في الانتماءات الحزبية للعمال بين العمال، تأكد لنا أن هناك وجود علاقة بين حدوث سوء تفاهم وبين الاختلاف في العادات والتقاليد حسب الجدول رقم (33) ومن خلال اجراء تقاطع بين المتغير المستقل" وجود اختلاف في العادات والتقاليد " والمتغير التابع "حدوث سوء تفاهم وكذلك بالنسبة لوجود علاقة بين الاختلاف في الانتماءات النقابية وحدوث سوء تفاهم ،فقد تأكدت هذه العلاقة من خلال الجدول رقم(34)وقد يعود السبب الى ان غياب النشاطات الاجتماعية داخل المؤسسة التي تعمل بشكل كبير في رفع الحواجز بين العمال وتقوية العلاقات الاجتماعية ، وزرع ثقافة تقبل أفكار وآراء الغير بصدر رحب.

بالإضافة إلى انه يمكن ان تعود هذه الاختلافات الى وجود فئات عمرية متنوعة في المؤسسة وهذا ما يؤدي الى حدوث تصارع الاجيال ، فالجيل الجديد بعقليته المتفتحة على ما هو أجنبي والجيل القديم بعقليته المتحفظة والمتمسكة بعاداته وتقاليده ، في حالة رغبة كل طرف في فرض رايه مما يؤدي الي حدوث سوء تفاهم فيما بينهم .

الفصل الثامن

المعوقات المادية والفنّية والاتصال

تمهيد:

إن أي تغيير تدخله المؤسسة مهما كان نوعه يجب ان تكون الظروف مهيأة لاستقبال وتقبل هذا التغيير من أجل احداث تكيف مع بيئة العمل المادية الجديدة ،فاعتماد تقنيات جديدة في الاتصال من الضروري توفير تكوين وتدريب على استعماله من أجل التحكم فيه وتحقيق الاهداف المرجوة من هذا التغيير ونسعى من خلال هذه الفرضية ان نكشف مدى اهتمام المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة ،وهل وفرت كل الظروف المناسبة من تكوين للعمال على استعمالها، وصيانة هذه السائل لتبقى دائما في الخدمة.

الجدول رقم33: يوضح وسائل الاتصال المتوفرة داخل المؤسسة

وسائل الاتصال	التكرار	النسبة
الهاتف النقال	6	%3.49
الهاتف الثابت	50	%29.07
الفاكس	50	%29.07
الحاسوب	62	%36.05
بدون إجابة	4	%2.33
المجموع	172(*)	%100

من خلال معطيات هذا الجدول نتوصل إلى أن الحاسوب أكثر وسيلة تتوفر عليها المؤسسة بنسبة 36.05% ثم تليها وسيلتي الهاتف الثابت والفاكس بنسبة 29.07% أما نسبة المبحوثين الذين أقروا بوجود الهاتف النقال فهي تقدر بـ3,49% أو تمثل نسبة 2.33%من مجموع المبحوثين الذين لم يدلوا بإجاباتهم.

ونستنتج بذلك أنها تواكب التطورات التقنية والتطور الحاصل في وسائل الاتصال الحديثة حيث تستغل هذه الوسائل وتوظفها في إنجاز مهامها الموكلة إليها.

فمن خلال الحاسوب تسهل عملية الاتصالات الكتابية وقد تقلل من عيوب الكتابة اليدوية كعدم وضوح الخط، بالإضافة إلى رفع مستوى الأمان على المعلومات وسهولة استرجاعها أثناء الحاجة إليها، بالإضافة إلى التقليل من استخدام السجلات الورقية في حفظ الرسائل الواردة والصادرة، كما يمكن استخدامه في الاتصالات الداخلية والخارجية وهذا بتوفر منظومة الانترنت، أما فيما يخص الفاكس فهو أيضا يلعب دورا مهما في إرسال واستقبال الرسائل المكتوبة، بالإضافة إلى الهاتف الذي يلعب دورا مهما في الاتصالات الشفوية، رغم ذلك الا ان اشتراك الهاتف النقال متوفر لبعض العمال فقط.

(*) هذا المجموع لا يساوي عدد العينة بل يساوي عدد إجابات المبحوثين

ولكن رغم أهمية هذه الوسائل في تفعيل عملية الاتصال الداخلي والخارجي إلا أن السؤال الذي يبقى مطروحا هو هل هذه الوسائل متوفرة في جميع أنحاء المؤسسة وهل تعمل بانتظام والقيام بصيانتها دوريا وكيف تؤثر هذه العوامل على مدى استخدامها في الاتصال؟ وهذا ما سوف نجيب عليها في الجداول الأتية.

الجدول رقم34: نوع الخدمات الإلكترونية التي توفرها المؤسسة

الخدمات الإلكترونية	التكرار	النسبة
الانترنت Internet	35	%52.2
الانترانت Intranet	01	%1.5
الاثنين معا	27	%40.03
بدون إجابة	4	%6
المجموع	67	%100

من خلال النتائج الإحصائية في الجدول نسجل نسبة 52.2% من المبحوثين يؤكدون على توفر شبكة الانترنيت في المؤسسة وتليها نسبة 40.03% من المبحوثين الذين أكدوا على توفير الأنترنت والأنترانت في المؤسسة وجاءت نسبة 6% من المبحوثين لم يدلوا بإجاباتهم وأصغر نسبة سجلت هي 1.5% من المبحوثين الذين تعالوا بوجود الانترانت.

ومن خلال هذه النتائج نتوصل إلى أن المؤسسة توفر خدمات الاتصال كالانترنت التي "توفر خدمات الاتصال الشبكية كالبريد الإلكتروني الذي يسمح بإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية وخدمة نقل الملفات (F.T.P) وخدمة (TELNET) وهذه الخدمة تسمح بالدخول في حاسوب بعيد والتعامل مع أي ملف أو معلومات مخزنة، والشبكة العنكبوتية"[1]...الخ.

---

[1] http://www.dicofr.com/cgi-bin/n.pl/dicofr/definitien20010004004(22/03/2009)

وأما شبكة الانترانت وهي "شبكة داخلية وهي خاصة بالمؤسسة تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية حاجات العاملين من المعلومات الداخلية أو تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة ولا يستطيع أي شخص خارج المؤسسة الدخول إليها وتمتاز هذه الشبكة بتوفرها للوقت والاستقلالية والمرونة، توفير خدمات الانترنت وضمان الانتقال تطبيقات التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية"[1].

وتساهم هذه الخدمات في تسهيل عملية الاتصال والتواصل لأداء مختلف المهام والنشاطات سواء داخل المؤسسة بين الفاعلين داخلها أو بين مختلف المستويات الإدارية من جهة وبين المؤسسة ومورديها وزبائنها من جهة أخرى.

ولمحاولة معرفة مدى استغلال هذه الخدمات في تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي سنحاول معرفة إذا ما كانت المؤسسة محل الدراسة وفرت لأفرادها تكوينا يتماشى مع إدخال هذه الخدمات من أجل التحكم في استعمالها والاستفادة منها.

---

[1] غالب ياسين سعد، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص169.

الجدول رقم35: يوضح العلاقة بين توفر وسائل الاتصال في جميع نواحي المؤسسة و استخدامها في الاتصال

استخدام الوسائل / توفر الوسائل	استخداما كبيرا		استخداما ضعيفا		استخداما متوسطا		لا استخدامه		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	44.4	8	22.2	12	33.3	–	–	36	100
لا	6	24	16	64	8	1	1	4	25	100
لا أدري	–	–	–	–	–	6	6	100	6	100
المجموع	22	32.8	24	35.8	14	20.9	7	10.4	67	100

يميل الاتجاه العام لبيانات هذا الجدول أن 35.8% من مجموع أفراد مجتمع البحث ان استخدامهم لوسائل الاتصال ضعيفا ويؤديه نسبة 64% ممن أكدوا أن الوسائل غير متوفرة في جميع نواحي المؤسسة وتليها نسبة 22.2% ممن أكدوا أن الوسائل متوفرة في جميع أنحاء المؤسسة، نجد نسبة 32,80% من المبحوثين الذين أكدوا على استخدامهم للوسائل المتوفرة بدرجة كبيرة وهي مدعمة بنسبة 44.4% ممن أجابوا أن الوسائل متوفرة في جميع أنحاء المؤسسة، وسجلنا ايضا نسبة 20.90%من المبحوثين اكدوا ان استخدامهم لهذه الوسائل متوسطا وهي نسبة مدعمة بـ33.3%ممن أكدوا توفر الوسائل في جميع أنحاء المؤسسة، تليها 8% من المبحوثين الذين أكدوا أن الوسائل غير متوفرة.

وسجلنا نسبة 10% من المبحوثين الذين لا يستخدمون هذه الوسائل مدعمة بنسبة 100% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم لا يدرون إذا ما كانت هذه الوسائل متوفرة أم أنها غير متوفرة، وتشمل هذه الفئة عمال التنفيذ الذين يتلون وظائف بعيدة عن المجال الإداري كعمال النظافة والأمن...الخ.

وعليه يمكن القول أن عدم توفر وسائل الاتصال في جميع أنحاء المؤسسة يؤثر سلبا على مدى استخدامها فإذا كانت الوسائل غير كافية أو غير موزعة بشكل عادل على العمال فإنها تحد من استغلالها في الاتصال الكتابي أو الشفهي، الداخلي أو الخارجي، وهذا النقص يؤثر سلبا على أداء الأفراد والمؤسسة ككل، فاستخدام وسائل تكنولوجيا متطورة في الاتصال لديه نتائج وظيفية على سير العمل لكن عدم توزيع هذه الوسائل على العمال بشكل عادل لديه وظائف عكسية (غير وظيفية) تؤثر سلبا على فعالية الاتصال وتمركز هذه الوسائل لدى فئة من العمال دون غيرهم قد يؤدي إلى إحساس العامل بعدم أهميته وأن هناك تمييزا في المعاملة داخل هذه المؤسسة.

الجدول رقم36: يوضح العلاقة بين انتظام عمل وسائل الاتصال و استخدامها في الاتصال

استخدامات في الاتصال / انتظام عمل الوسائل	استخداما كبيرا		استخداما ضعيف		استخداما متوسطا		لا استخدام		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	19	70.4	1	3.7	7	25.9	–	–	37	100
لا	3	8.8	23	67.6	7	20.6	1	2.9	34	100
لا أدري	–	–	–	–	–	–	6	100	6	100
المجموع	22	32.8	24	35.8	14	20.9	7	10.4	67	100

تشير النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشر استخدام وسائل الاتصال إلى أن 35.8% من المبحوثين ترى أن استخدامها لوسائل الاتصال ضعيفا مدعمة بنسبة 67.6%ممن أكدوا أن هذه الوسائل لا تعمل بانتظام وتقابلها نسبة 3.7%من المبحوثين الذين أكدوا أن هذه الوسائل تعمل بشكل جيد، ثم تأتي نسبة 32.8%من المبحوثين الذين أكدوا أنهم يستخدمون وسائل الاتصال بدرجة كبيرة مدعمة بنسبة 70.4% من المبحوثين الذين أكدوا انتظام عمل الوسائل المتوفرة في المؤسسة تقابلها 8.8% ممن قالو أنها لا تعمل بانتظام، ثم تأتي نسبة

20.9%من المبحوثين أن درجة استخدامهم الوسائل المتوفرة متوسطة مدعمة بنسبة 25.9%ممن أكدوا على عدم انتظام عمل هذه الوسائل، وفي الأخير نجد نسبة 10.4%من المبحوثين الذين أكدوا بعدم استخدام هذه الوسائل وهذا بسبب طبيعة عملهم التي لا تتطلب استخدام هذه الوسائل مدعمة بنسبة 100% ممن أجابوا أنهم لا يدرون إذا ما كانت هذه الوسائل تعمل بانتظام أم لا، وتليها نسبة 2.9%ممن أكدوا هذه الوسائل لا تعمل بانتظام.

ومن خلال هذه النتائج نتوصل إلى أن توفير وسائل الاتصال في المؤسسة دون الاهتمام بصيانتها الدورية والوقوف على مدى فعاليتها يؤثر سلبا على استغلالها من طرف أفراد المؤسسة، وهذا الوضع قد ينتج عنه تعطيل أداء بعض الأعمال والتي تكون ذات أهمية كبيرة بالنظر إلى النشاط والدور الذي تؤديه هذه المديرية والمتمثل في إمداد المواطن بالطاقة الغازية خاصة في فصل الشتاء.

الجدول رقم37: يوضح العلاقة بين التكوين في البرمجة والحاسوب ودرجة التحكم في استخدام الحاسوب

التحكم في استخدام الحاسوب / التكوين في مجال البرمجة والحاسوب	درجة كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	55	7	35	2	10	20	100
لا	10	21.3	13	37.7	24	57.1	47	100
المجموع	21	31.3	20	29.9	26	38.8	67	100

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 38.80% من المبحوثين تؤكد على أن درجة تحكمهم في استخدام الحاسوب ضعيفة تدعمها نسبة 57.1% من المبحوثين الذين أكدوا عدم استفادتهم من التكوين في مجال البرمجة والحاسوب، وبالمقابل نجد 31.3% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم يتحكمون في استخدام الحاسوب بدرجة كبيرة مدعمة بنسبة 55% ممن أقروا باستفادتهم من التكوين في مجال البرمجة

والحاسوب وتليها نسبة 21.3% من المبحوثين الذين أكدوا عدم استفادهم من التكوين، وفي الأخير نجد نسبة 29.9% من المبحوثين أكدوا أن تحكمهم في استعمال الحاسوب متوسط مدعمة بنسبة 35% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم استفادوا من التكوين وتليها نسبة 27.7% ممن لم يستفيدوا من التكوين في مجال البرمجة والحاسوب.

من خلال النتائج السابقة نتوصل إلى أن تعميم استعمال الحاسوب في أداء الأعمال بصفة عامة والاتصالات الكتابية بصفة خاصة يلعب دور وظيفي في تسريع انجاز الأعمال ويزيد من فعالية الاتصالات الكتابية. إلا أن عدم توفير تكوين خاص باستعمال هذا الحاسوب يعد معوقا وظيفيا يحد من الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا المنظورة، وعدم الاستفادة من التدريب على وسائل الاتصال المتطورة يشجع مقاومة استخدام هذه الوسائل في الاتصال.

الجدول رقم338: يوضح العلاقة بين التكوين في مجال البرمجة والحاسوب و استعمال الانترانت Intranet في الاتصال الداخلي

استعمال الانترانت في الاتصال الداخلي / التكوين	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	70	6	30	20	100
لا	12	25.5	35	74.5	47	100
المجموع	26	38.8	41	61.2	67	100

يميل الاتجاه العام إلى أن 61.2% من المبحوثين لا يستخدمون الانترانت في الاتصال الداخلي مدعمة بنسبة 74.5% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم لم يستفيدوا من التكوين في مجال البرمجة والحاسوب وتليها نسبة 30% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم استفادوا من التكوين وفي المقابل نجد 38.8% ممن أكدوا أنهم يستخدمون

شبكة الانترانت مدعمة نسبة 70% من المبحوثين الذين استفادوا من التكوين وتليها نسبة 25.5% من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من التكوين في مجال البرمجة والحاسوب.

ومن خلال هذه النتائج نتوصل إلى أن المبحوثين لا يستخدمون شبكة الانترانت رغم وجودها في المؤسسة ورغم ما تقدمه من فوائد وهذا نتيجة لعدم الاستفادة من التكوين في مجال البرمجة والحاسوب، فالمؤسسة إذا وفرت هذه الوسيلة دون أن توفر تكوينا يساعد العمال على استغلالها في الاتصال ونقل المعلومات.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نتوصل إلى نتيجة وهي أن التكوين في المؤسسة لا يراعي احتياجات العمال، وبالتالي يشكل هذا عائقا أمام تحقيق أهدافها من خلال إدخال تغيرات على طرق العمل في المؤسسة ،حيث تجدر الإشارة إلى أن شبكة الانترانت أدخلت إلى المؤسسة ميدان الدراسة منذ 2012(*).

ورغم ضعف التكوين في مجال البرمجة والحاسوب هناك من يستغل هذه الوسيلة في الاتصال الداخلي ومن خلال تحليل إجابات السؤال رقم (41) حول مجالات استعمال هذه الشبكة فكانت الأسباب محصورة في إرسال واستلام الملفات وتبادل المعلومات. وفي الجدول التالي سنحاول معرفة أثر عدم استعمال هذه الوسيلة على فعالية الاتصال الداخلي.

(*) لقاء مع احد الاطارات

الجدول رقم39: يوضح النتائج السلبية لعدم استخدام الانترانت في الاتصال الداخلي

الإجابة	التكرار	النسبة
إهدار الكثير من الوقت والجهد بحثا عن معلومات مهمة	15	%31.91
ضعف التنسيق والتعاون بين الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة	91	%19.15
صعوبة تداول المعلومات	16	%34.04
بدون إجابة	7	%14.90
المجموع	47	%100

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 34.04% من مجموع المبحوثين الذين أكدوا عدم استعمالهم شبكة الأنترنت أقروا أن ذلك يؤدي إلى صعوبة تداول المعلومات بين العمال و31.91% منهم أكدوا أن عدم استخدام الأنترانت يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد في البحث عن المعلومات وفي الأخير نجد 19.15% من المبحوثين أكدوا أن عدم استعمال الانترانت يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الوحدات والأقسام.

وتشير النسب المقدمة إلى إدراك المبحوثين أن عدم استعمال شبكة الانترانت يشكل عائقا أمام تحقيق اتصال داخلي فعالي، وعدم استغلال هذه الشبكة يعكس فشل المؤسسة في إستراتيجية تبنيها لهذه الشبكة، "حيث أن كل مبتكر أو تغيير لابد أن يدعم بالمعلومات الكافية عن دوره وأسباب إدماجه وأهدافه"(1).

(1)فؤاد القاضي، **إدارة التغيير**، المطبعة العثمانية، الأردن، 1997، ص267.

الجدول رقم40: يوضح العلاقة بين التكوين واستعمال الانترنت INTERNET في الاتصال الخارجي

استخدام الانترنت في الاتصال الخارجي / التكوين	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	14	70	6	30	20	100
لا	11	23.4	36	76.6	47	100
المجموع	25	37.3	42	62.7	67	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين التكوين في مجال البرمجة والحاسوب واستخدام الانترنت في الاتصال الخارجي، أن الاتجاه العام يميل إلى عدم استخدام الانترنت في الاتصال الخارجي بنسبة 62.7%حيث تدعمها نسبة 76.6% ممن لم يستفيدوا من التكوين في مجال البرمجة والحاسوب وتليها نسبة 30% ممن استفادوا من التكوين وبالمقابل نجد 37.3% ن المبحوثين يستخدمون الانترنت في الاتصال الخارجي أغلبهم من المبحوثين الذين استفادوا من التكوين بنسبة 70%تليها 23.4% ممن لم يستفيدوا من التكوين.

هذه النتائج تبين بكل وضوح العلاقة بين هذين المتغيرين فالتكوين له أثر كبير في استخدام الانترنت في الاتصال الخارجي. فعدم الاستفادة من التكوين يقلل من درجة التحكم في استخدام هذه الوسائل في الاتصال الخارجي، بالرغم ما يلعبه من دور في رفع الأداء وتنسيق الجهود والاستفادة من خبرات الآخرين في مجال العمل، فعدم استعمال الانترنت في الاتصال الخارجي دليل على أن المؤسسة لا تشجع العمال على الاتصال بالمحيط الخارجي وهذا ما يجعل المؤسسة تعيش حالة عزلة عمّا يحدث خارجها سواء في المحيط المحلي أو العالمي. فكما ذكرنا سابقا أن للتكوين مزايا وخدمات جد مهمة في تفعيل عملية الاتصال بصفة خاصة والأداء بصفة عامة.

وبالرغم من أن نسبة كبيرة من المبحوثين لم يستفيدوا من التكوين إلا أن هناك نسبة معتبرة من الذين يستعملون الانترنت في الاتصال الخارجي ومن خلال تحليلنا لنتائج السؤال رقم (47) توصلنا إلى معرفة الجهات التي تتصل بها هذه الفئة من المبحوثين وهي: فروع المؤسسة بنسبة 50% و44.2% يتصلون بالإدارة المركزية وفي الأخير نجد نسبة 16% و5.8% من المبحوثين يتصلون بالمؤسسات التي لها نفس النشاط، أما عن أسباب الاتصال بهذه المؤسسات فهي كما جاءت في تحليلنا للسؤال رقم (46)، نسبة 50% من المبحوثين أكدت أن سبب الاتصال هو إرسال واستلام الملفات و40% من المبحوثين الذين أكدوا استعمالهم للأنترنت اما النسبة المتبقية والمقدرة ب 20% فهي تتبادل الخبرات مع الجهات التي تتصل بها، وهذا دليل على أن للأنترنت دور كبير في تفعيل عملية الاتصال الخارجي ولتحسين أداء المؤسسة وصورتها الخارجية.

الجدول رقم41: يوضح مدى استعمال الانترنت في الاتصال الخارجي.

الإجابة / الفئات	نعم		لا		بدون إجابة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
إطار	33	82.50	7	17.50	_	_	40	100
تحكيم	8	57.10	6	42.50	_	_	14	100
تنفيذ	3	23.10	3	23.10	7	53.8	13	100
المجموع	44	65.7	16	23.9	7	10.4	67	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة هي 65.7% من مجموع أفراد مجتمع البحث ترى أن عدم الاعتماد على منظومة الانترنت في عملية الاتصال بين المؤسسة والمحيط الخارجي يؤثر سلبا على فعالية الاتصال الخارجي ويؤدي إلى عزلتها عن المحيط الخارجي وهي مدعمة بنسبة 82.50%من مجموع أفراد الإطارات و57.1%من مجموع مفردات فئة التحكم و23.10% من مجموع أفراد التنفيذ، ويؤكد أفراد مجتمع البحث أن عدم الاطّلاع على المحيط الخارجي يضعف من إمكانية التأقلم مع المحيط بنسبة 55.72% وأن عدم

الاتصال بالمحيط يقلل من إمكانية بناء العلاقات الخارجية سواء مع المؤسسات الأجنبية أو مع المؤسسات الاقتصادية المحلية بهدف التسويق والاستفادة من الطرفين وتقديم الاستشارات بنسبة 20%، أما فيما يخص ضعف التنسيق مع الإدارة المركزية وإمكانية تبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية التي لها نفس النشاط فكانت بنسبة 24.26%.

ثم تليها النسبة 23.9% مسجلة لدى 42.2% من عمال التحكم و23% لعمال التنفيذ وفي الأخير نسبة 17% نسبة للإطارات والتي ترى أن عدم استعمال الأنترنت في الاتصال الخارجي لا يؤثر على فعاليته ويرجع ذلك إلى عدم استغلال أفراد هذه العينة لخدمات منظومة الأنترنت بفاعلية، أما النسبة المتبقية 10.4%فهي التي لم تجب على هذا السؤال وتقتصر هذه الإجابة على فئة عمال التنفيذ بنسبة 53.8% وهذا راجع إلى كون طبيعة عمل هذه الفئة لا يتطلب استعمال الأنترنت.

الجدول رقم42: يوضح رأي افراد مجتمع البحث في عملية الاتصال داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	23	%34.33
سيئة	19	%28.34
تطور وسائل الاتصال وتخلف في الذهنيات	6	%8.96
تتغير حسب شخصية الرئيس	10	%14.93
بدون إجابة	9	%13.44
المجموع	67	100

تشير المعطيات الكمية في الجدول إلى أن 34.33%من المبحوثين ترى أن عملية الاتصال في المؤسسة جيدة في جميع الاتجاهات وفي المقابل نجد أن 28.34% من المبحوثين تؤكد أن عملية الاتصال بنسبة مقابل 14.93% من المبحوثين قالوا أنها تتغير بتغير شخصية الرئيس .أما نسبة 14% منهم لم يدلو بإجاباتهم وفي

الأخير نجد 8% من المبحوثين أكدوا أن هناك تغير من ناحية ادخال وسائل اتصال حديثة مع تخلف في الذهنيات (العقليات).

وربما نفسر النسبة التي تؤكد أن الاتصال جيد إلى طبيعة العلاقات والتفاعلات القائمة بين العمال لأن طبيعة العلاقات تؤثر بصورة إيجابية على العملية الاتصالية بحيث تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات، وبناء إجراء استمارات بالمقابلة مع بعض المبحوثين تبين لنا أن هناك اختلاف في النظرة إلى الاتصال وإلى المؤسسة بشكل عام حين تختلف حسب المستوى الوظيفي للعامل فكلما كان قريبا من الإدارة كان أكثر دفاعا عنها وكلما انتقلنا إلى مجرى التنفيذ نجد تذمرا من الإدارة ومن الاتصال ونظرة سلبية إلى الإدارة، وهذا يمكن تفسيره ببعد الإدارة عن العمال ومشاكلهم والارتفاع بنسبة المركزية في المؤسسة.

الجدول رقم 43: يوضح نوع العراقيل التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة حسب رأي افراد مجتمع البحث

الإجابة	التكرار	النسبة
لا توجد معوقات	23	%34.33
نقص وسائل الاتصال	13	%19.40
عدم التحكم في وسائل الاتصال	16	%23.90
تفاوت المستوى الوظيفي	9	%13.44
معوقات اجتماعية	6	%8.96
المجموع	67	%100

في ظل تلك الاختلافات والمعوقات السالفة الذكر ارتأينا تقييم عملية الاتصال إذ تدل البيانات الكمية أن 65.67% من المبحوثين أكدوا أن هناك معوقات تحد من فعالية الاتصال وهي موزعة كما يلي 23.90% من المبحوثين أكدوا أن العمال لا يتحكمون في وسائل الاتصال وتليها نسبة 19.40 %من يؤكدون ان هناك نقص

في وسائل الاتصال وتليها نسبة 13.44% من المبحوثين أكدوا أن معوقات الاتصال تعود إلى وجود تفاوت في المستوى الوظيفي، وفي الأخير نجد نسبة 8.96% من المبحوثين أن هذه المعوقات تتمثل في معوقات اجتماعية، وبالمقابل نجد 34.33% من المبحوثين الذين أكدوا أنه لا وجود للمعوقات.

و لإثبات مرة أخرى حقيقة تواجد المعوقات التي تبنتها الدراسة، أردنا إنهاء تلك المعطيات الإحصائية بمجال مفتوح للتعبير عن أهم الصعوبات التي تعترض تحقيق اتصال فعال من وجهة نظر الفرد المبحوث حيث اكتفى بعض المبحوثين بالمعوقات التي ذكرناها في الاستمارة، في حين أعرب جزء منهم عن جملة من النقائص تتمثل في التفاوت في المستوى الوظيفي و أن التعامل والاتصال يكون على أساس مكانة الفرد داخل المؤسسة، فكلما كان العامل قريب من الإدارة كان أكثر تفاعلا معها، عكس الموظف البسيط الذي يعاني من التمييز (الحقرة) في المعاملة، وكذلك هناك من قال أن أكبر مشكل يواجهها هو الانتماء العشائري والجهوية وهذا ما يشكل جماعات عمالية تتصل على أساس المنطقة التي ينتمون إليها أو اللغة التي يتحدثون بها، أو على أساس القرابة.

الاستنتاج:

جاءت الفرضية الثالثة للتحقق من تواجد بعض الاختلالات المتعلقة بالجوانب المادية و الفنية للاتصال و التي من شانها ان تحد من تحقيق اتصال داخلي و خارجي فعال و لاختبار هذه الفرضية ميدانيا تم التركيز على جملة من المؤشرات انبثقت عنها عدة نتائج هي :

توصلنا من خلال الجدول رقم (31) الخاص بنوع وسائل الاتصال المتوفرة داخل المؤسسة ان جهاز الحاسوب اكثر وسيلة متوفرة ثم تليها وسيلتي الهاتف و الفاكس و نسبة ضعيفة اكدت امتلاكها لهاتف ثابت موفر من طرف المؤسسة. وهذه النتائج اكدت لنا ان المؤسسة مهتمة بالتطور التكنولوجي الحاصل على مستوى الوسائل و بالتالي سعت الى ادخال هذا التطور في اطار الاعتماد عليها في انجاز اعمالها و هذا يؤكده وجود خدمات الكترونية مثل الانترنت، والانترنت داخل المؤسسة حسب ما جاء في الجدول رقم (32) الخاص بنوع الخدمات الالكترونية المتوفرة .

من خلال نتائج الجدول رقم (38) يتضح لنا ان نسبة 35,8 %بالمئة من المبعوثين استخدامهم لوسائل الاتصال ضعيف بالإضافة الى 20,9% بالمئة من المبعوثين اكدوا ان استخدامهم الوسائل متوسط . بالمقابل نجد 32,8 %بالمئة من المبعوثين من يستخدمونها بدرجة كبيرة .

ولمعرفة إذا ما كان هذا النقص في استعمال هذه الوسائل راجع الى معوقات مادية ارتأينا إلى قياس مدى وجود علاقة بين درجة توفر هذه الوسائل و مدى استعمالها . فتبين لنا ان هناك علاقة بين عدم توفر الوسائل و عدم استعمالها في الاتصال . اما فيما يخص علاقة استخدام هذه الوسائل بمدى انتظامها توصلنا الى ان هناك علاقة بين عدم انتظام هذه الوسائل و عدم استخدامها في الاتصال .

لقد تم التأكد من عدم استعمال الانترنت في الاتصال الداخلي بنسبة 61,10 % من المبحوثين أكدوا على عدم استعمالهم و هذا يعود بالدرجة الاولى الى عدم حصول هؤلاء على تكوين في البرمجة و الحاسوب وكذلك بالنسبة لمدى استخدام الانترنت في الاتصال الخارجي تأكد لنا ان 62,7 % من المبعوثين اكدوا انهم لا يستخدمون الانترنت و هذا يعوذ الى عدم حصولهم على التكوين في مجال البرمجة و الحاسوب .

ومن خلال النتائج توصلنا الى ان درجة التحكم في استخدام الحاسوب ليست كبيرة ، و هذا ما اكدته اجابات المبحوثين بنسبة 38,8% اللذين اكدوا ان درجة تحكمهم في الحاسوب ضعيفة و 29,2 % من المبحوثين قالوا أن درجة تحكمهم في الحاسوب متوسطة و هذا راجع الى عدم حصولهم على التكوين في هذا المجال .

و من خلال الجدول رقم (39) الخاص بتأثير عدم استعمال الانترنت في الاتصال الداخلي تبين لنا ان عدم استعماله يؤدي الى صعوبة في الحصول على المعلومات ثم تليها اهدار الكثير من الوقت في الحصول عليها و في الاخير نجد ضعف التنسيق و التعاون بين الوحدات و الاقسام الادارية المختلفة و كذلك من خلال الجدول رقم (42) الخاص بمدى تأثير عدم استخدام الانترنت على فعالية الاتصال الخارجي تبين لنا ان عدم استعمال الانترنت في الاتصال الخارجي اثر بالمئة سلبيا على فعالية الاتصال الخارجي بنسبة65,7 من المبعوثين الذين اكدوا ذلك .

بالاستناد إلى النتائج المستخلصة من اختبار الفرضية الثالثة تم اثبات تواجد المعوقات المادية و هي عدم توفر وسائل الاتصال في جميع انحاء المؤسسة و عدم انتظام عمالها (ضعف صيانتها) و معوقات فنية تتمثل في ضعف التكوين و التحكم في استخدام هذه الوسائل .

الاستنتاج العام:

من خلال الاستنتاجات الخاصة بكل فرضية توصلنا الى الاستنتاج عام للدراسة بالنسبة لأنواع الاتصال داخل المؤسسة فهناك تعدد في الاتجاهات الاتصال، الصاعد ، النازل والافقي بالإضافة الى الاتصال الغير الرسمي والذي يكون عادة موازيا ومكملا للاتصال الرسمي من اجل الوصول لتحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسة ، اما فيما يخص فعالية هذا الاتصال فان هناك اتصال نازل من الادارة والعمال وهذا الاتصال يكون في شكل اوامر وتعليمات حول تنفيذ العمل وتطبيق القرارات، ولا وجود لاهتمام الادارة بشرح وتوضيح هذه القرارات والاوامر بالإضافة الي مرور المعلومات عبر مستويات عديدة، فلا يسمح لتجاوز أي مستوى اداري كما أن الادارة لا تفتح ابوابها امام اي مناقشة لقراراتها، أما فيما يخص الاتصال الصاعد فهو يشكو من ضعف نسبي، وتبدو قنواته اقل انفتاحا ولا تسمح الا بصعود الرسائل المتعلقة بالعمل ، وكذلك ضرورة احترام التسلسل الهرمي اثناء الاتصال الصاعد ، والاعتماد على الرسائل الشفهية اكثر منها كتابية خاصة عند التنفيذ وهذا له اثار سلبية على سلامة الرسالة وتعرضها لتحريف نتيجة تنقلها من مستوى الى آخر فقد تتعرض للحذف او النسيان .

كما أن إتباع التسلسل الهرمي للسلطة في الاتصال الصاعد قد يتعسف بعضهم في بعض المستويات في استعمال السلطة على العامل فيقوم بتزييف الرسالة او عدم ابلاغها الى المستويات العليا ، اما فيما يخص الاتصال الافقي فأكدت لنا الدراسة ان هناك اتصال افقي فعال بين الزملاء في نفس القسم او خارج الاقسام وهذا بدليل وجود تعاون في انجاز الاعمال ،وبالتالي تبادل الآراء والافكار .

أما فيما يخص صحة تواجد المعوقات التي بينتها الدراسة "من الاطار النظري " في الفرضيات الثلاثة على مستوى الامبريقي، فنجد أن هناك معوقات تنظيمية في المؤسسة تعيق تحقيق اتصال فعال والمتمثلة في مركزية اتخاذ القرار واحتكار المعلومات وكذلك طول التسلسل الاداري ، اما فيما يخص المعوقات الاجتماعية فتحقق وجود انعزالية الادارة في العمال والتي تقف عائقا امام الاتصال الصاعد ووجود الاختلافات في

الانتماءات الحزبية والعادات والتقاليد يؤثر سلبا على فعالية الاتصال الافقي، اما فيما يخص المعوقات المادية والفنية اتضح لنا ان هناك اهتمام المؤسسة بإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة الا ان هذا مقتصر على بعض الوحدات دون غيرها بالإضافة الى عدم اهتمام بصيانتها وهذا يؤثر سلبا على استخدامها في الاتصال وكذلك هناك معوق فني ويتمثل في عدم التحكم في هذه الوسائل وعدم استعمالها في الاتصال الداخلي والخارجي والذي كان نتيجة لعدم توفير التكوين اللازم في هذا المجال ، وزيادة على هذه المعوقات لعملية الاتصال تم التوصل لبعض المعوقات التي من شأنها ان تؤثر سلبا هي الاخرى على فعالية الاتصال وهي ضعف النقابة كوسيط بين الادارة والعمال ،البعد المكاني لفروع المديرية وهذا ما يسبب فجوة بين المديرية ومراكز الانتاج، ومن خلال تحليل السؤالين الاخيرين في الاستمارة توصلنا ان اغلبية المبحوثين اكدوا ان الاتصال في المؤسسة يعاني من نقائص ومعوقات منها ما تبنيناه في فرضياتنا كعدم التحكم في وسائل الاتصال وعدم توفرها ، وعدم الاهتمام بالعمال ومنه مالم يتم ذكره كالتفاوت الوظيفي "التمييز بين العمال "والجهوية.

وبناء على ما سبق فقد اوصلتنا الدراسة الراهنة الي اثبات التأثير السلبي للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والفنية والمادية . من وجهة نظر المبحوثين . على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ومقارنة مع ما جاء في نتائج الدراسة الميدانية وما جاء في الاطار النظري الخاص بمميزات الاتصال في المؤسسة الجزائرية تتوصل الى حقيقة ان هناك تشابه الى حد بعيد في واقع الاتصال عبر جميع مراحل التسيير الذاتي الى مرحلة التسيير الاشتراكي المفروض ان تكون فيها المؤسسة مسايرة كلية لمتطلبات هذه المرحلة ،ورغم هذا فان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سعت الى توفير وادخال وسائل اتصال متطورة الا ان قلة الصيانة والتأطير في مجال استخدامها قلل من فعاليتها .

التوصيات والاقتراحات

سنحاول تقديم جملة من الحلول والاقتراحات لتصدي ومجابهة تلك الصعوبات والعرائض التي تساعد المؤسسات الاقتصادية بلوغ وتحقيق الاتصال الفعال في جميع الاتجاهات والاتصال غير الرسمي وجعله مكملا للاتصال الرسمي.

- توفير الاتصال الفعال الهادف من خلال توفير وسائل الاتصال الازمة والحديثة لجميع افرادها والاعتناء وصيانتها الدورية.
- توفير المعلومات الكافية الصحيحة لمختلف الفئات السوسيومهنية، توعية الأفراد في أمور ادارتهم واقسامهم.
- خلق العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك بالاهتمام اكثر بالعامل وبحاجاته ومشاكله مع العمل على رفع الروح المعنوية لفريق العمل والابتعاد عن التطبيق الصارم للعقوبات.
- التكوين الجيد والمستمر لكل العمال وحسب الاختصاص والحاجة وهذا من خلال معرفة النقائص الموجودة لدى كل عامل، مع التركيز على التدريب في مجال العلاقات الانسانية للمسؤولين والمشرفين.
- القضاء على البيروقراطية السلبية بالاعتماد على النظام الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات ، من خلال اعطاء فرص للإفراد لبلورة مبادراتهم و إبداعاتهم بكل حرية .
- توسيع دائرة التشاور والحوار لحل مشاكل العمال.
- توفير نشطات اجتماعية كفتح نوادي رياضية خاصة بالعمال وهذا من اجل تقوية العلاقات بين جميع افراد المؤسسة.

خاتمة

يعد موضوع هذه الدراسة من المواضيع الصعبة لان المعوقات التنظيمية متشابكة العناصر مع المعوقات الاجتماعية والمادية ويصعب الفصل بينهما بطريقة قاطعة هذا من جهة ومن جهة اخرى فهذا العمل المتواضع مثله مثل اي بحث سوسيولوجي لا تكمل فيه جميع الجوانب بالدراسة والمعالجة ، لذا من المستحيل الالمام بكل الاختلالات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الجزائرية اليوم الهادفة الى تحقيق اتصال فعال لان ذلك يحتاج الى الكثير من الوقت والجهد والمال فالبحث عن الاسباب والمعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال فعال اتاح لنا لحد ما الكشف عن حقيقة تواجد وتأثير كل من المعوقات المادية والفنية والاجتماعية والتنظيمية اللصيقة بالواقع التنظيمي لإدارتنا ، بالنظر اكثر في تلك العوامل نجدها تصب في نفس الاختلالات التي كانت ولازالت المؤسسة العمومية الجزائرية تتخبط فيها من عقود الزمن .

وتجدر الإشارة إلى أن ما توصلنا اليه من نتائج هذا البحث بشقيه النظري والميداني ،هو ان نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة لا تقع على عائق الادارة او قسم او مصلحة في حد ذاتها وانما هي مسؤولية كل رئيس ومسؤول ومشرف وعامل ، و لا ننسى المحيط الخارجي للمؤسسة وما يحويه من نظام سياسي واقتصادي واجتماعي .....الخ و نشير الى نقطة اساسية مفادها ان "**ميرتون**" يرى أن ما يعتقد انه معوق وضار في تنظيم ما قد يؤدي دورا مساعدا وحيويا في تنظيم آخر، وما يعتقد انه مفيدة قد يكون معوقا وظيفيا .

وفي الأخير نقول ان سعي المؤسسات لبلوغ اهدافها بفعالية من أجل مواكبة التغيير السريع للبيئة المحيطة يفرض عليها البحث عن الصعوبات والمشاكل التي تعترضها وهذا على المستوى العملي اما على المستوي العلمي والاكاديمي فيجب التركيز بالدراسة ولبحث عن هذه المعوقات وفك رموزها من اجل ايجاد الحلول و الحد منها.

قائمة المراجع

1-الكتب

1- أحمد عبد الرؤوف درويش: **مشكلات البحث العلمي في العالم العربي، دراسة في سوسيولوجيا التنظيم،** ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013،.

2- إسماعيل عرباجي: **اقتصاد وتسيير المؤسسة: أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل،** ط3، دار مرقم للنشر، الجزائر، 2012.

3- اعتماد محمد علام: **دراسات في علم الاجتماع،** ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994،مصر،.

4- بسّام عبد الرحمن المشاقبة: **نظريات الاتصال** ،ط1 دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011.

5- بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور المفهوم،** ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

6- بوحنية قوي: **الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة،** ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

7- حسين حريم: **السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،** دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .

8- حسين حريم: **مبادئ الإدارة الحديثة ،النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة،** ط1، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2006.

9- ختام العناتي وعلي العياصرة: **الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق،** ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2007 .

10- خليل محمد حسن الشّماع وخضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة،** ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

11- خميس طعم الله: **مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية**، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004.

12- رشيد واضح: **المؤسسة في التشريع الجزائري**، دار هومه للنشر، الجزائر، 2002.

13- زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

14- سعد مرسي بدر: **الإيديولوجية ونظرية التنظيم، مدخل نقدي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر.

15- سعيد يس عامر: **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ للنشر، السعودية، 1986.

16- السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1982.

17- شعبان فرج: **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

18- صمويل عبود: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

19- طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر.

20- عالية خلف أخوا رشيدة: **المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006.

21- عامر قنديلجي: **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999، الأردن.

22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.

23- عبد الحميد قرفي: **الإدارة الجزائرية، مقاربة سوسيولوجية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

24- عبد الرحمان محمد العيسوي وعبد الفتاح محمد العيسوي:**مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث**، دار الراتب الجامعية، مصر، 1996.

25- عبد الله عبد الرحمن: **النظرية في علم الاجتماع،النظرية السوسيولوجية المعاصرة**، دار المعرفة الجامعية، 2006.

26- علي عياصرة ومحمد محمود العودة فاضل: **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

27- عمر صخري: **اقتصاد المؤسسة**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

28- عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن: **المنظمة ونظرية التنظيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994.

29- غالب ياسين سعد: **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

30- فضيل دليو: **الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

31- فؤاد القاضي: **إدارة التغيير**، المطبعة العثمانية، الأردن، 1997.

32- محمد الصيرفي: **الاتصالات الإدارية**، مؤسسة مورس الدولية للنشر، مصر، 2007.

33- محمد علي شمس الدين و إسماعيل محمد الفقي: **السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية**، ط1، دار الفكر، الأردن، 2007.

34- محمد علي محمد: **علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2006.

35- محمد قاسم القريوتي: **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**،ط3، دار وائل للنشر، الاردن، 2003.

36- محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

37- محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

38- مصطفى حجازي: **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1990.

39- موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية**، تر: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، ط2، دار القصبة، 2006، ص298.

40- ناصر دادي عدون: **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

41- ناصر دادي عدون: **المؤسسة الاقتصادية موقعها، وظائفها، وتسييرها**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

42- ناصر قاسيمي: **الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

43- هناء حافظ بدوي: **الاتصال بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.

2-المعاجم و القواميس

44- إحسان محمد الحسيني: **موسوعة علم الاجتماع**، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999.

45- قاسيمي ناصر: **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

3-المجلات:

46- إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي: **المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 6، جوان 2002.

47- بن عنتر عبد الرحمان: **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.

48- جمال سالمي: **تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة.** www.clubnadajeeran.com

4-الأطروحات والرسائل الجامعية

49- جمال تزكريت: **الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قبل التعددية وبعدها** ،رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2000/2011.

50- رباب أقطي: **التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، السنة الجامعية، 2008-2009.

51- شامخ عزيزة: **معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009.

52- طاهر أجغيم: **واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية**، رسالة دكتوراه دولة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ،السنة الجامعية 2005-2006.

53- العربي بن داود: **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية**، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنةالجامعية2007 -2008.

54- مازن سليمان الحوش: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية، 2005-2006، ص96.

5-المراجع باللغة الفرنسية:

55- GILLES AMADO et A.GUITTET :**La dynamique des communications dans les groupes** ; 5[iéme]édition ;Armando colin ;paris 2010.

6-الموقع الإلكتروني:

56- http://www.dicofr.com/cgi-bin/n.pl/dicofr/definitien20010004004(22/03/2009)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند اولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية **رقم الاستبيان :..**

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

الاستبيان

يدخل هذا الاستبيان في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان "معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية " ولذا نرجو منكم إفادتنا بالإجابة عن هذه الأسئلة بكل موضوعية ووضوح.

ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لغرض علمي

ملاحظة : ضع علامة (×)في الخانة المناسبة.

شكرا على حسن تعاونكم.

السنة الجامعية :2014 - 2015

المحور الاول :البيانات العامة

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن:..

3- المستوى التعليمي : امي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الاقدمية في العمل:...

5- المنصب الحالي: اطار عامل تحكم عامل تنفيذ

6-درجة المسؤولية: رئيس قسم رئيس مصلحة رئيس شعبة

2 - المحورالثاني:

اتصال الرؤساء بالمرؤوسين:

7 – هل تقوم الادارة بإيصال المعلومات الى كل المستويات

دائما غالبا احيانا ابدا

8- ما نوع المعلومات التي تصلكم من اعلى (يمكنك اختيار اكثر من اجابة واحدة)

اوامر وتعليمات لتنفيذ العمل

معلومات حول اوضاع المؤسسة

التعريف بالتغيرات التنظيمية الجديدة في المؤسسة

اخرى اذكر...

9- مانوع الوسائل المستعملة للاتصال بكم داخل المؤسسة؟

شفهية كتابية الاثنين معا

اخرى اذكر...

10-كيف تتلقون الاوامر والمقررات؟

بطريقة رسمية بطريقة غير رسمية

11-كيف تصلك قرارات الادارة؟

عن طريق المسؤول الاعلى

عن طريق مجلس العمال

عن طريق الرؤساء المباشرين

عن طريق المنشورات والاعلانات

عن طريق الاجتماعات

اخرى اذكر...

12-هل تسمح لكم الادارة بمناقشة القرارات التي تصدرها ؟ نعم لا

13– هل تنعقد الاجتماعات بشكل دائم مع العمال لتقديم شروحات وتوضيحات حول القرارات والاوامر التي تصلكم من المؤسسة

نعم لا

<u>اتصال المرؤوسين بالرؤساء</u>

14– هل تتصل برؤسائك ؟ نعم لا

15- اذا كانت اجابتك "نعم " يسال لماذا ؟

لطلب الاستفسار تظلمات وشكاوي تقارير

اخرى اذكر...

16– في حالة مواجهتكم لمشكلة او استشارة في امر معين بمن تتصل فورا ؟

المسؤول المباشر النقابة المدير الزّملاء

اخرى اذكر..

17-ماهي الوسائل الاكثر استخداما في اتصالكم برؤسائكم

شفهية كتابية الاثنين معا

اخرى حدد ....

الاتصال الافقي:

18– هل تتصل بالزملاء في القسم الذي تعمل به ؟

نعم لا

19-هل تتعاون مع زملائك في انجاز الاعمال؟

نعم لا

20– هل هناك اتصال مع زملائك في الاقسام الاخرى

نعم لا

21- كانت اجابتك "نعم" هل يتم ذلك

اثناء العمل

خارج اوقات العمل

اخرى اذكر...

2 ـ المحور الثالث:

22– كيف تقيم المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟

سريعة بطيئة تأخذ الوقت الكافي

23-اذا كانت" بطيئة "هل هذا راجع الى طول التسلسل الاداري ؟

نعم لا

24-هل هناك احتكار للمعلومات (اخفاء) من مستوى اداري معين ؟

نعم لا

25-اذا كانت اجابتك نعم ما سبب هذا الاحتكار

رغبة المسؤول في الاحتفاظ بالقوة والنفوذ

عدم الثقة في تصرفات العمال

نقص في فهم المركز الوظيفي للعامل

اخرى حدد ....

26-هل هناك انتشار للاشاعات في مؤسستكم

نعم لا

27– هل تتيح لكم الادارة فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية ؟

نعم لا

28-اذا كانت اجابتك "نعم" هل كانت حول :

مشكلات العمل الحوافز الترقية التوظيف العقوبات

اخرى اذكر...

29-اذا كانت الاجابة "لا" هل هذا راجع الى:

انفراد المديرية العامة بسلطة الادارة والتسيير

المركزية الشديدة في صنع القرارات(مركزية العاصمة)

3-المحور الرابع:

30-هل سبق و ان طرحتم انشغالاتكم الخاصة على الادارة ؟ نعم لا

31-اذا كانت اجابتك نعم كيف كان الرد عليها؟

....

....

32- هل تهتم الادارة بالمشاكل الحقيقية للعمال

نعم لا

33-هل تحرص على تكوين علاقات مع زملائك في العمل ؟

نعم لا مع بعضهم فقط

34-هل اتصالك مع الزملاء يكو ن بشكل احسن مع من تقيم معهم علاقات شخصية

نعم لا

35-هل هناك اختلافات في الانتماءات النقابية بين العمال : نعم لا

36– هل يوجد اختلاف بين العمال من حيث العادات والتقاليد؟ نعم لا

37- هل يحدث سوء التفاهم (خلافات) بين العمال ؟ نعم لا

4-المحور الخامس :

38-ماهي الوسائل التكنولوجية المتوفرة في مؤسستكم

الهاتف النقال الهاتف الثابت الفاكس الحاسوب

اخرى اذكر...

39-ماهي الخدمات الالكترونية التي توفرها المؤسسة

الأنترنت (INTERNET) الانترانت (INTRANET)

اخرى حدد...

40-هل وسائل الاتصال المتوفرة موجودة في جميع نواحي المؤسسة؟ نعم لا

41-هل وسائل الاتصال المتاحة تعمل بشكل دائم ومنتظم ؟ نعم لا

41– ما مدى استخدامكم الوسائل المتوفرة في الاتصال ؟

استخداما كبيرا

استخداما ضعيفا

استخداما متوسطا

42-هل وضعت لكم المؤسسة تكوينا في مجال البرمجة والحاسوب ؟

نعم لا

43– هل تتحكم في استخدام الحاسوب بدرجة:

كبيرة متوسطة ضعيفة

43– هل تستعمل الانترانت في الاتصال الداخلي ؟

نعم لا

اذا كان "نعم" فيما تستعملها:...

44-واذاكان لا كيف تؤثر على الاتصال...

....

45-هل تستعمل خدمات الانترنت الاتصالية في عملية الاتصال بين المؤسسة و المحيط الخارجي؟

نعم لا

46-اذا كانت اجابتك نعم بمن تتصل؟...

....

47-لماذا تتصل بهم ؟...

....

48-هل ترى ان عدم استعمال الانترنت في الاتصال الخارجي يقلل من فعاليته؟

نعم لا

49-ما رايك في عملية الاتصال داخل مؤسستكم؟

....

50– ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية الاتصال داخل مؤسستكم وكيف تؤثر على سير العمل ؟

....

....